



***Plan de Negocio Para la Creación de una Empresa de Integración Vertical
Farmacéutica***

Reinaldo Cortes Quimbaya

Heriberto Guachetá Poveda

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Administración en Salud MBA

Bogotá D.C., Colombia

13/07/2024

***Plan de Negocio Para la Creación de una Empresa de Integración Vertical
Farmacéutica***

Reinaldo Cortes Quimbaya

Heriberto Guachetá Poveda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración en Salud MBA

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

Dr. Juan Camilo Machado Ferruco

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Administración en Salud MBA

Ciudad, Colombia

13/julio/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C./07/2024

Dedicatoria

Dedicatoria:

A mis padres por educarme con unos fuertes valores familiares, a mis hermanos por ser los mejores amigos que tengo, a mi esposa e hijas por acompañarme siempre en esta extraordinaria travesía, a mi glorioso Ejército Nacional al que le debo todo lo que tengo, a Dios por estar siempre conmigo.

Reinaldo Cortes Quimbaya

A la memoria de mis padres que con su ejemplo forjaron en mí el liderazgo, disciplina y constancia. A mi esposa que me ha acompañado incondicionalmente en todos los proyectos que he emprendido y a mis dos hijos Andrés y Juan, que son mi razón de vida y seres que me contagian con su Juventud y el deseo de sobresalir profesionalmente.

Heriberto Guachetá Poveda

Las gentes que nunca hacen más de lo que se les paga, nunca obtiene pago por más de lo que hacen.

Elbert Hubbard

Agradecimientos

En primer lugar, deseo agradecer a la Universidad EAN por su extraordinaria enseñanza y apoyo permanente a sus estudiantes, lo cual ha sido fundamental para alcanzar este nuevo título académico; al director de Tesis, Juan Camilo Machado Ferrucho, por su gran orientación, paciencia y apoyo permanente durante todo el desarrollo del presente proyecto de investigación; sus valiosas asesorías y aportes fueron fundamentales para el desarrollo y la finalización de este estudio. Por último, quiero expresar mi respeto y aprecio a todos los profesores y compañeros de maestría, que compartieron su experiencia y conocimientos conmigo, permitiéndome generar un panorama mucho más amplio y enriquecedor sobre el apasionante tema de salud.

Reinaldo Cortes Quimbaya

Primero que todo, quiero agradecer a Dios por abrirme los caminos para el logro de objetivos propuestos en mi proyecto de vida. Mi gratitud a la universidad EAN y su enfoque hacia los emprendimientos sostenibles que me animaron a seguir los estudios de maestría que se alineaba con mis proyecciones personales. Un reconocimiento al Dr. Juan Camilo Machado Ferrucho por su dedicación como docente que direccionaron y enriquecieron este trabajo que se presenta.

A mi compañero de trabajo de grado Reinaldo Cortes Quimbaya por compartir su idea de negocio conmigo y compartir su experiencia en el sector farmacéutico, fortaleza esencial para el logro de los objetivos del presente trabajo.

Heriberto Guachetá Poveda

Resumen

La comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos, representa el 21% del gasto total que realizan los colombianos en salud (ANDI, 2022). Lo cual es un dato importante a tener en cuenta, para la creación de nuevos emprendimientos en el sector farmacéutico.

Teniendo en cuenta la información relacionada anteriormente, y con base en una experiencia propia por parte de un inversionista, se plantea el presente estudio, el cual tiene como objetivo principal, la validación de un modelo de negocio de creación de empresa, a través de una Integración Vertical Farmacéutica hacia adelante, de nombre "Drug Market".

Este modelo de negocios, pretende aprovechar las oportunidades actuales del entorno, por medio de la generación de una propuesta de valor moderna, atractiva y que satisfaga las necesidades de los clientes finales consumidores de medicamentos; cabe destacar que la estrategia principal de este modelo es crear una comercializadora farmacéutica, compuesta inicialmente por tres puntos de distribución minorista, y uno mayorista, los cuales se ubicarán de forma estratégica en la ciudad Bogotá D.C.

Este estudio desarrollo una serie de etapas, desde el análisis del entorno interno y externo, junto con el análisis de la viabilidad técnica y financiera del mismo, a través de los requerimientos técnicos, financieros y económicos, detallando cada una de estas variables de gran importancia a tener en cuenta; finalmente, se concluye que el plan de negocios propuesto es viable y sostenible técnica y financieramente.

Palabras Clave: (Drug Market, Distribuidor Farmacéutico Minorista, Distribuidor Farmacéutico Mayorista, Integración Vertical Farmacéutica, Medicamentos, Productos Farmacéuticos; Modelo de Negocio)

Abstract

The commercialization of medicines and pharmaceutical products represents 21% of the total expenditure made by Colombians on health (ANDI, 2022). This is an important fact to take into account for the creation of new ventures in the sector.

Taking into account the information related above, and based on an investor's own experience, the present study is proposed, which has as its main objective, the validation of a business model for the creation of a company, through a Pharmaceutical Vertical Integration forward, called "Drug Market".

This business model aims to take advantage of the current opportunities of the environment, through the generation of a modern and attractive value proposition that satisfies the needs of the final customers, consumers of medicines; it should be noted that the main strategy of this model is to create a pharmaceutical marketing company, initially composed of three retail distribution points, and one wholesale, which will be strategically located in the city of Bogotá D.C.

This study developed a series of stages, from the analysis of the internal and external environment, along with the analysis of the technical and financial feasibility of the same, through the technical, financial and economic requirements, detailing each of these variables of great importance to take into account; finally, it is concluded that the proposed business plan is technically and financially viable and sustainable.

Keywords: (Drug Market, Retail Pharmaceutical Distributor, Wholesale Pharmaceutical Distributor, Pharmaceutical Vertical Integration, Medicines, Pharmaceuticals, Business Model).

Contenido

1.	Introducción	20
1.1	<i>Tema de la Creación de Empresa</i>	20
1.2	<i>Antecedentes de la idea de Negocio</i>	21
1.3	<i>Estructura del Documento</i>	23
1.4	<i>Problemática</i>	24
1.4.1	<i>Caracterización de Usuario y Necesidades</i>	24
1.4.1.1	<i>Mapa de Empatía</i>	24
1.4.1.1.1	¿Qué Piensa y Siente?	26
1.4.1.1.2	¿Qué ve?	26
1.4.1.1.3	¿Qué Dice y Hace?	27
1.4.1.1.4	¿Qué oye?	27
1.4.1.1.5	Esfuerzos	28
1.4.1.1.6	Resultados	28
1.4.1.2	<i>Método de Persona</i>	29
1.5	<i>Objetivos del Trabajo de Grado</i>	30
1.5.1	<i>Objetivo General</i>	30
1.5.2	<i>Objetivos Específicos</i>	31
1.6	<i>Propuesta de Valor</i>	31
2.	Naturaleza del Proyecto	34
2.1	<i>Origen Fuente de la Idea de Negocio</i>	34
2.2	<i>Descripción del Modelo de Negocio</i>	36
2.2.1	<i>Objetivos Empresariales a Corto Plazo</i>	36

2.2.2.	<i>Objetivos Empresariales a Mediano Plazo.....</i>	36
2.2.3.	<i>Objetivos Empresariales a Largo Plazo</i>	37
2.3	<i>Estado Actual del Negocio</i>	37
2.4	<i>Descripción de Productos o Servicios</i>	37
2.5	<i>Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa,</i>	38
2.6	<i>Potencial del Mercado en Cifras.....</i>	38
2.7	<i>Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio.....</i>	39
2.8	<i>Resumen de las Inversiones Requeridas</i>	40
2.9	<i>Proyecciones de Ventas y Rentabilidad</i>	42
2.10	<i>Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad</i>	44
2.11	<i>Equipo de Trabajo.....</i>	45
3.	Análisis del Sector.....	46
3.1.	<i>Matriz PESTEL.....</i>	46
3.1.1.	<i>Factores Políticos.....</i>	47
3.1.2.	<i>Factores Económicos.....</i>	48
3.1.3.	<i>Factores Sociales.....</i>	51
3.1.4.	<i>Factores Tecnológicos</i>	52
3.1.5.	<i>Factores Ambientales.....</i>	53
3.1.6.	<i>Factores Legales.....</i>	54
3.1.7	<i>Conclusiones Análisis Matriz PESTEL.....</i>	55
3.2.	<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter del Sector Farmacéutico en Colombia</i>	56
3.2.1.	<i>Amenaza de Rivalidad Entre Competidores</i>	58
3.2.2.	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	59
3.2.3.	<i>Amenaza de Posibles Productos Sustitutos</i>	61
3.2.4.	<i>Amenaza Poder de Negociación con los Proveedores</i>	62
3.2.5.	<i>Amenaza Poder Negociación con los Compradores.....</i>	63

Modelo de Negocio Para la Creación de una Empresas de Integración Vertical Farmacéutica	10
3.2.6. <i>Resultados del Análisis de las Cinco Fuerzas</i>	64
3.3. <i>Análisis DOFA</i>	65
3.3.1. <i>Fortalezas (F) - Impacto Positivo</i>	67
3.3.2. <i>Oportunidades (O) - Impacto Positivo</i>	67
3.3.3. <i>Debilidades (D) - Impacto Negativo</i>	67
3.3.4. <i>Amenazas (A) - Impacto Negativo</i>	67
3.3.5. <i>Neutro</i>	68
3.4. <i>Conclusiones Finales del Entorno</i>	69
4. Validación e Investigación de Mercado	70
4.1. <i>Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor</i>	70
4.1.1. <i>Necesidades y Oportunidades del Cliente</i>	71
4.1.2. <i>Localización</i>	71
4.1.2.1. Factor Demográfico	72
4.1.2.2. Factor Empresarial y Comercial	73
4.1.2.3. Factor Socioeconómico	73
4.1.3. <i>Justificación de la Propuesta de Valor</i>	76
4.2. <i>Estudio Piloto de Mercado</i>	77
4.3. <i>Resultados</i>	77
4.3.1. <i>Análisis de Resultados</i>	77
4.3.2. <i>Ficha Técnica de la Encuesta</i>	86
4.3.3. <i>Tendencias de Crecimiento del Mercado y Tamaño</i>	86
4.3.3. <i>Cálculo de la Demanda Potencial de Mercado</i>	88
4.3.4. <i>Proyección de Ventas</i>	88
4.3.5. <i>Participación del Mercado</i>	90
4.3.6. <i>Análisis de Benchmarking</i>	91

4.3.7. Conclusiones Sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado.

94

5.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	95
5.1.	Objetivos de Mercadeo	95
5.2.	Estrategia de Mercadeo	95
5.2.1.	Estrategia de Marketing Mix	96
5.2.1.1.	Estrategias de Producto y Servicio.....	97
5.2.1.2.	Estrategias de Distribución.....	97
5.2.1.3.	Estrategias de Precio	97
5.2.1.4.	Estrategias de Comunicación y Promoción	98
5.2.2	Estrategias de Marketing Directo.....	98
5.2.3	Estrategias de Marketing Digital	99
5.2.4	Modelo de Ingresos.....	99
6.	Aspectos Técnicos	100
6.1.	Objetivos de Producción o de Prestación del Servicio.....	100
6.2.	Ficha Técnica del Producto o Servicio.....	100
6.3.	Descripción del Proceso.....	101
6.4.	Necesidades y Requerimientos	102
6.5.	Características de la Tecnología, Muebles e Infraestructura	104
6.6.	Plan de Producción	105
7.	Aspectos Organizacionales y Legales	107
7.1.	Análisis Estratégico	107
7.1.1.	Misión.....	107
7.1.2.	Visión	107
7.2.	Estructura Organizacional	107
7.3.	Perfiles y Funciones	107

Modelo de Negocio Para la Creación de una Empresas de Integración Vertical Farmacéutica	12
7.3.1. Gerente	108
7.3.2. Administrador Distribuidor Mayorista	108
7.3.3. Bodeguero.....	109
7.3.4. Despachador-Transportador.....	109
7.3.5. Administrador Distribuidor Minorista	110
7.3.6. Auxiliares de Farmacia Distribuidor Minorista	110
7.3.7. Auxiliar Administrativo	111
7.4. Organigrama	111
7.5. Factores Clave de la Gestión Del Talento Humano	112
7.6. Esquema de Gobierno Corporativo	112
7.6.1. Valores Corporativos	113
7.6.2. Principios Corporativos.....	113
7.7. Aspectos Legales.....	113
7.7.1. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad	113
7.7.2. Requisitos Mínimos de Habilitación para Expendedores de Medicamentos.....	114
7.8. Presupuesto de Personal Administrativo.	115
8. Aspectos Financieros.....	116
8.1. Objetivos Financieros.....	116
8.2. Supuestos Económicos Para la Simulación.....	116
8.2.1. Estimar la Demanda de Medicamentos	116
8.2.2. Proyectar las Compras y Costos de Bodegaje.....	116
8.2.3. Poder Adquisitivo, Flujo Comercial y Seguridad	117
8.3. Proyección de Ventas	117
8.4. Proyección de Gastos de Mercadeo.....	119
8.5. Proyección de Costos de Comercialización.....	121

Modelo de Negocio Para la Creación de una Empresas de Integración Vertical Farmacéutica	13
8.6. <i>Proyección de Gastos Administrativos</i>	126
8.7. <i>Presupuesto de Inversión</i>	128
8.8. <i>Estados Financieros</i>	130
8.8.1. <i>Estado de Resultados</i>	130
8.9. <i>Balance General</i>	131
8.10. <i>Flujo de Caja</i>	132
8.11. <i>Indicadores Financieros de Rentabilidad</i>	134
8.12. <i>Fuentes de Financiación</i>	135
8.13. <i>Evaluación Financiera</i>	136
8.14. <i>Supuestos Macroeconómicos</i>	137
8.15. <i>Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros</i>	137
8.16. <i>Análisis de Indicadores Financieros</i>	142
9. Enfoque hacia la Sostenibilidad	148
9.1. <i>Dimensión Social</i>	148
9.2. <i>Dimensión Ambiental</i>	149
9.3. <i>Dimensión Económica</i>	150
9.4. <i>Dimensión de Gobernanza</i>	150
10. Conclusiones	152
11. Referencias	154
12. Lista de Anexos	161

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Mapa de Empatía Cliente Minorista (Droguería)</i>	25
Figura 2. <i>Perfil Persona-Cliente</i>	29
Figura 3. <i>Lienzo Propuesta de Valor</i>	32
Figura 4. <i>Dinámica de las Exportaciones de Medicamentos 2022-2023</i>	38
Figura 5. <i>Importaciones Últimos 6 Años</i>	48
Figura 6. <i>Exportaciones Últimos 6 Años</i>	49
Figura 7. <i>IPC Productos Farmacéuticos y Dermatológicos</i>	50
Figura 8. <i>Resultados de Evaluación de las Amenazas de las Cinco Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia</i>	64
Figura 9. <i>Población Localidad Usaqué</i> n.....	72
Figura 10. <i>Estratificación Socioeconómica Bogotá D.C.</i>	74
Figura 11. <i>Ubicación Punto de Distribución Minorista</i>	75
Figura 12. <i>Ubicación Punto de Distribución Mayorista</i>	75
Figura 13. 1. <i>¿Qué Factores Tiene en Cuenta a la Hora de Seleccionar una Droguería?</i>	78
Figura 14. 2. <i>¿Qué Línea de Productos Específicos Busca Normalmente en una Droguería?</i>	78
Figura 15. 3. <i>¿A la Hora de Comprar un Medicamento, que Línea Escoge?</i>	79
Figura 16. 4. <i>¿Como Calificas la Calidad de los Productos Disponibles en la Droguería Drug Market, en Comparación con Otras Opciones Disponibles en el Mercado?</i>	79
Figura 17. 5. <i>¿Los Medicamentos Genéricos Ofrecidos, son de Calidad Equivalente a las Marcas Reconocidas?</i>	80

Modelo de Negocio Para la Creación de una Empresas de Integración Vertical Farmacéutica	15
Figura 18. 6. <i>¿Está Satisfecho con la Disponibilidad de los Medicamentos y Productos Farmacéuticos Ofrecidos por la Droguería?</i>	80
Figura 19. 7. <i>¿Como Calificas la Amabilidad, Servicio y Conocimiento del Personal Farmacéutico Para Proporcionar Asesoramiento Sobre Medicamentos y Productos Farmacéuticos?</i>	81
Figura 20. 8. <i>¿Considera Importante que la Droguería Ofrezca Servicios Adicionales como Entrega a Domicilio, Asesoramiento Nutricional o Pruebas de Salud?</i> 81	
Figura 21. 9. <i>¿Los Precios de los Medicamentos y Productos Farmacéuticos, Ofrecidos por la Droguería son Competitivos en Comparación con Otras Farmacias?...</i>	82
Figura 22. 10. <i>¿Cómo Calificas el Servicio Ofrecido a Través del Modelo de Droguería Tipo Mini-Market?</i>	82
Figura 23. 11. <i>¿Considera Necesario que la Droguería Ofrezca Programas de Fidelización o Descuentos para Clientes Habituales?</i>	83
Figura 24 12. <i>¿Considera Usted que las Droguerías Tipo Market, son más Cómodas, y Ofrecen un Surtido más Amplio y Pensado en el Cliente?</i>	83
Figura 25. 13. <i>¿Considera de Gran Importancia que la Droguería Drug Market, ¿Ayude a la Protección y Conservación del Medio Ambiente, al Dispensar Medicamentos y Productos Farmacéuticos en Bolsas de Papel?</i>	84
Figura 26. 14. <i>¿A la hora de Comprar un Medicamento y Producto Farmacéutico, que Tipo de Droguería Escogería para Realizar su Compra, Droguerías Tradicionales o Mini-Market (modelo ofrecido Drug Market)?</i>	84
Figura 27. 15. <i>¿Conoces la Pagina Web de la Droguería www.drogueriasdrugmarket.com?</i>	85
Figura 28. <i>Farmacias con Mayor Participación en el Mercado Nacional</i>	87
Figura 29. <i>Modelo de Marketing MIX.</i>	96

Figura 30. *Diagrama Flujo de Procesos de Distribuidora Farmacéutica Drug*

<i>Market</i>	101
Figura 31. <i>Organigrama Distribuidora Farmacéutica Drug Market</i>	111
Figura 32. <i>Indicadores de Liquidez</i>	142
Figura 33. <i>Indicadores de Endeudamiento</i>	143
Figura 34. <i>Indicadores de Cobertura de Intereses</i>	144
Figura 35. <i>Indicadores de Endeudamiento en el Corto Plazo</i>	145
Figura 36. <i>Indicadores de Rentabilidad</i>	146

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Inversión Requerida Puesta en Marcha Distribuidores Minoristas-Mayorista</i>	41
Tabla 2. <i>Inversión Total Requerida Puesta en Marcha</i>	41
Tabla 3. <i>Módulo Proyección de Ventas Distribuidor Minorista</i>	42
Tabla 4. <i>Modulo Proyección de Ventas Distribuidor Mayorista</i>	43
Tabla 5. <i>Interpretación de los Indicadores de Evaluación Financiera</i>	44
Tabla 6. <i>Matriz PESTEL-Sector Farmacéutico</i>	46
Tabla 7. <i>Conclusiones Factores Matriz PESTEL Drug Market</i>	55
Tabla 8. <i>Matriz Rivalidad Entre Competidores</i>	58
Tabla 9. <i>Matriz Evaluación de los Factores</i>	58
Tabla 10. <i>Matriz Factores Nuevos Competidores</i>	60
Tabla 11. <i>Evaluación de los Factores Nuevos Competidores</i>	60
Tabla 12. <i>Ponderación de los Factores Productos Sustitutos</i>	61
Tabla 13. <i>Evaluación de los Factores Productos Sustitutos</i>	61
Tabla 14. <i>Matriz Ponderación los Factores Poder de Negociación con Proveedores</i>	62
Tabla 15. <i>Evaluación de los Factores Negociación de los Proveedores</i>	62
Tabla 16. <i>Matriz de los Factores Poder de Negociación Compradores</i>	63
Tabla 17. <i>Evaluación de los Factores de Negociación de los Compradores</i>	63
Tabla 18. <i>Matriz DOFA Distribuidora Farmacéutica Fuente: Elaboración propia</i>	66
Tabla 19. <i>Ficha Técnica de Encuesta</i>	86
Tabla 20. <i>Proyección de Ventas Operador Minorista</i>	89

Modelo de Negocio Para la Creación de una Empresas de Integración Vertical Farmacéutica	18
Tabla 21. <i>Proyección de Ventas Distribuidor Mayorista</i>	89
Tabla 22. <i>Matriz del Perfil Competitivo de Droguerías Drug Market</i>	91
Tabla 23. <i>Ficha Técnica Productos Medicamentos y Productos Farmacéuticos</i>	100
Tabla 24. <i>Tabla de Talento Humano</i>	103
Tabla 25. <i>Tabla Recursos Tecnológicos, Muebles e Infraestructura Punto</i>	
<i>Minorista</i>	104
Tabla 26. <i>Tabla Recursos Tecnológicos, Muebles e Infraestructura Punto</i>	
<i>Mayorista</i>	104
Tabla 27. <i>Presupuesto Anual Requerido Personal</i>	115
Tabla 28. <i>Proyección de Ventas Operador Minorista</i>	117
Tabla 29. <i>Proyección de Ventas Operador Mayorista</i>	118
Tabla 30. <i>Proyección de Gastos de Marketing Fuente: Elaboración Propia</i>	120
Tabla 31. <i>Plan de Compras Proyectadas Línea de Productos Farmacéuticos</i>	
<i>(Anual)</i>	121
Tabla 32. <i>Plan de Compras Proyectado Línea de Productos Bebidas (Anual)</i> ...	122
Tabla 33. <i>Plan de Compras Proyectado Línea de Productos Helados (Anual)</i> ...	122
Tabla 34. <i>Plan de Compras Proyectado Línea de productos Alimentos (Anual)</i> .	123
Tabla 35. <i>Plan de Compras Proyectado Línea de Otros Productos Farmacéuticos</i>	
<i>(Anual)</i>	124
Tabla 36. <i>Plan de Compras Proyectado en Pesos (Anual)</i>	125
Tabla 37. <i>Proyección de Gastos Administrativos Nómina (Anual)</i>	126
Tabla 38. <i>Proyección Gastos Fijos Administrativos (Anual)</i>	127
Tabla 39. <i>Presupuesto de Inversión Inicial Requerida Distribuidores Minorista-</i>	
<i>Mayorista</i>	128
Tabla 40. <i>Inversión Total Requerida Puesta en Marcha Distribuidora Farmacéutica</i>	
.....	128

Tabla 41. <i>Cálculo de Capital de Trabajo Inicial</i>	129
Tabla 42. <i>Estados Financieros Proyectados-Estado de Resultados</i>	131
Tabla 43. <i>Estado Financiero Proyectado-Balance General</i>	132
Tabla 44. <i>Flujo de Caja del Proyecto y Flujo de Caja Libre</i>	133
Tabla 45. <i>Indicadores Financieros TIO-TIR.VPN</i>	134
Tabla 46. <i>Estimaciones de Flujo de Financiación</i>	136
Tabla 47. <i>Evaluación Indicadores Financieros Distribuidora Farmacéutica Drug Market</i>	136
Tabla 48. <i>Análisis Vertical Balance General Distribuidora Farmacéutica Drug Market</i>	138
Tabla 49. <i>Análisis Vertical Estado de Resultados Distribuidora Farmacéutica</i> ...	139
Tabla 50. <i>Análisis Horizontal Balance General Distribuidora Farmacéutica</i>	140
Tabla 51. <i>Análisis Horizontal Estado de Resultados Distribuidora Farmacéutica</i>	141

1. Introducción

1.1 Tema de la Creación de Empresa

El presente estudio se cimienta en el diseño del plan de negocio para la Creación de una Empresa de Integración Vertical Farmacéutica Hacia Adelante “Drug Market”, una comercializadora Farmacéutica, proyectada para contar con la capacidad de tener sus propios operadores o Distribuidores Farmacéuticos Minoristas [tres (3) inicialmente], junto con su Distribuidor Farmacéutico Mayorista Propio.

El modelo de negocio propuesto, por medio de la integración vertical farmacéutica, ofrecerá productos y servicios que van desde la comercialización directa (Distribuidor Mayorista) de medicamentos y productos farmacéuticos con los laboratorios, hasta la distribución o dispensación al cliente o consumidor final de estos productos, por medio de Droguerías Modernas Tipo Mini-Market (Distribuidor Minorista), las cuales tendrán la capacidad ofrecer una amplia variedad de medicamentos y productos farmacéuticos y servicios adicionales pensados en el cliente.

Este plan de negocio pretende combinar el funcionamiento de dos distribuidoras farmacéuticas, cuya cadena de valor contiene los siguientes eslabones: (Distribuidor Mayorista) compra de medicamentos, recepción, transporte, bodegaje, almacenamiento, venta, transporte, entrega final de medicamentos, (Distribuidor Minorista) recepción de medicamentos, cargue de inventarios, venta y dispensación final del medicamentos y productos farmacéuticos; esto con el fin de fortalecer sus capacidades financieras, su competitividad por el mercado de clientes, y finalmente con este modelo de negocio permita asegurar sus sostenibilidad financiera en el futuro..

El presente trabajo de investigación, nace gracias a la idea de emprendimiento de una experiencia en el sector de la comercialización farmacéutica minorista, de un grupo de profesionales de la salud, los cuales visualizaron y vieron como una gran

Oportunidad de negocio, la de conformar y estructurar una empresa con unas mayores capacidades comerciales, logísticas, administrativas y financieras, permitiendo de esta forma a la organización ser más competitivas en el mercado, a través de la apertura o activación de nuevos puntos de distribución minoristas [tres (3) inicialmente], junto con la apertura de un (1) distribuidor mayorista propio, para estructurar lo que se conoce como una integración vertical farmacéutica hacia adelante.

1.2 Antecedentes de la idea de Negocio

Las cadenas de distribución farmacéutica en Colombia, han sido pieza fundamental en el desarrollo tanto de la industria farmacéutica Nacional, así como también en la comercialización y dispensación final de medicamentos, estos han ido creciendo en la misma línea que las demás tecnologías en el sector salud; en el caso del desarrollo de la industria farmacéutica en Colombia, se empieza a desarrollar a mediados del siglo XIX e inicios del siglo XX, pasando de pequeña Boticas a droguerías, farmacias y finalmente en grandes industrias farmacéuticas, en donde se han venido desarrollando de forma exponencial como fuertes industrias en el presente siglo; (Erazo, 2015), actualmente el desarrollo de la industria farmacéutica ha seguido, a pesar de los efectos e impactos generados como consecuencia de la Pandemia COVID 19. (Avila y otros, 2021) generando con esto nuevas oportunidades de negocio para la comercialización y distribución de medicamentos tanto en el mercado mayorista, como minorista; sin embargo, el mercado actual de medicamentos, presenta costos elevados de compra por parte de los distribuidores minoristas, afectando con esto el margen de utilidades y también el poder de compra por parte de los consumidores al tener que elevar los precios de los medicamentos.

Lo anterior hace necesario la importancia de construir o desarrollar un modelo de negocio que permita reducir los precios de compra de medicamentos y productos farmacéuticos, logrando con esto ampliar el margen de utilidades y a su vez la reducción

De precios, que sean más cómodos para el consumidor o clientes final; asegurando con esto un nuevo mercado de clientes y posteriormente la sostenibilidad financiera de la empresa.

Una forma de alcanzar este objetivo es por medio de la creación de una Integración Vertical Farmacéutica, según (Bardey & Buitrago, 2016), la integración vertical es el proceso mediante el cual dos eslabones o empresas de una cadena productiva se unen o se integran en una sola empresa u organización.

Según (Bardey & Buitrago, 2016)La integración vertical trae consigo varios beneficios, dentro de estos:

- ✓ Reducción de los costos de transacción. la integración vertical permite reducir los costos de las transacciones, al haber muchas transacciones facilita la renegociación en las empresas, aumentando con esto los costos de compras en los insumos, la integración disminuye estas transacciones ya que sus propias empresas son las que producen los productos o insumos.
- ✓ Negociación de Precios. La integración vertical, permite un mayor poder de negociación de precios, esto al tener la capacidad de producir sus propios insumos o productos, lo cual les permite comprar productos o insumos a menores precios y también permite competir con precios a menores costos.

Lo anterior refuerza la idea de negocio propuesta, en el cual se proyecta la creación de una integración vertical farmacéutica por medio de la integración de un (1) distribuidor mayorista, junto con la creación de varios distribuidores minoristas [inicialmente tres (3)], los cuales permitan el apalancamiento financiero y posterior sostenibilidad a futuro de los mismos.

1.3 Estructura del Documento

Con el fin de hacer realidad esta idea de emprendimiento, el presente proyecto de investigación pretende demostrar si este tipo de modelo de negocio es viable técnica y

Financieramente y si además puede ser sostenible financieramente en el futuro; para demostrar tal fin, el presente estudio se estructuro como se describe a continuación.

Inicialmente se desarrollan los objetivos generales y específicos los cuales pretender orientar y direccionar la elaboración del presente trabajo de grado, en donde la línea principal es determinar la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio.

Posteriormente se describe la naturaleza del negocio o proyecto, en el cual se explica en que consiste y cómo funciona actualmente la distribución de medicamentos hasta el consumidor o cliente final y sobre cuáles son las claves del éxito del mismo.

Seguidamente se realiza un análisis del sector, el cual describe detalladamente la situación económica del sector farmacéutico y de que factores internos y externos, pueden favorecer la sostenibilidad del modelo de negocios.

Otro tema que se explica en el presente estudio, es la validación del mercado, en el cual se desarrolla un análisis del cliente frente a la propuesta de valor de la empresa en la cual se dan a conocer las apreciaciones e inquietudes de clientes potenciales, frente al modelo de negocio.

Como parte del análisis de la viabilidad técnica y financiera del presente trabajo de investigación se desarrolla y argumenta la estrategia y plan de desarrollo del mercado del modelo de negocio propuesto, en la cual se explican variables de gran importancia como los aspectos técnicos, organizacionales y legales, aspectos financieros y de cómo se puede enfocar el modelo de negocio hacia la sostenibilidad financiera del mismo.

Por último, se realizan unas conclusiones sobre los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

1.4 Problemática

Para desarrollar la problemática, se realizó la caracterización de usuario y necesidades, utilizando herramientas de investigación como el Mapa de Empatía y Método de Persona, las cuales permiten entender de mejor forma sobre cuáles son las

Necesidades y deseos de los usuarios o clientes finales, con el fin de poder buscar estrategias las cuales les permita satisfacer estas necesidades, las cuales se describen a continuación.

1.4.1 Caracterización de Usuario y Necesidades

Los usuarios o clientes finales deben ser la razón de ser de cualquier empresa o modelo de negocio, ya que ninguna estaría en capacidad de poderse sostener financieramente a futuro, si no se cuenta con un buen número de clientes con capacidad de compra, para esto es clave saber sus intereses y necesidades, y de cómo la empresa puede contribuir a la satisfacción de estas mismas necesidades (Osterwalder, 2011).

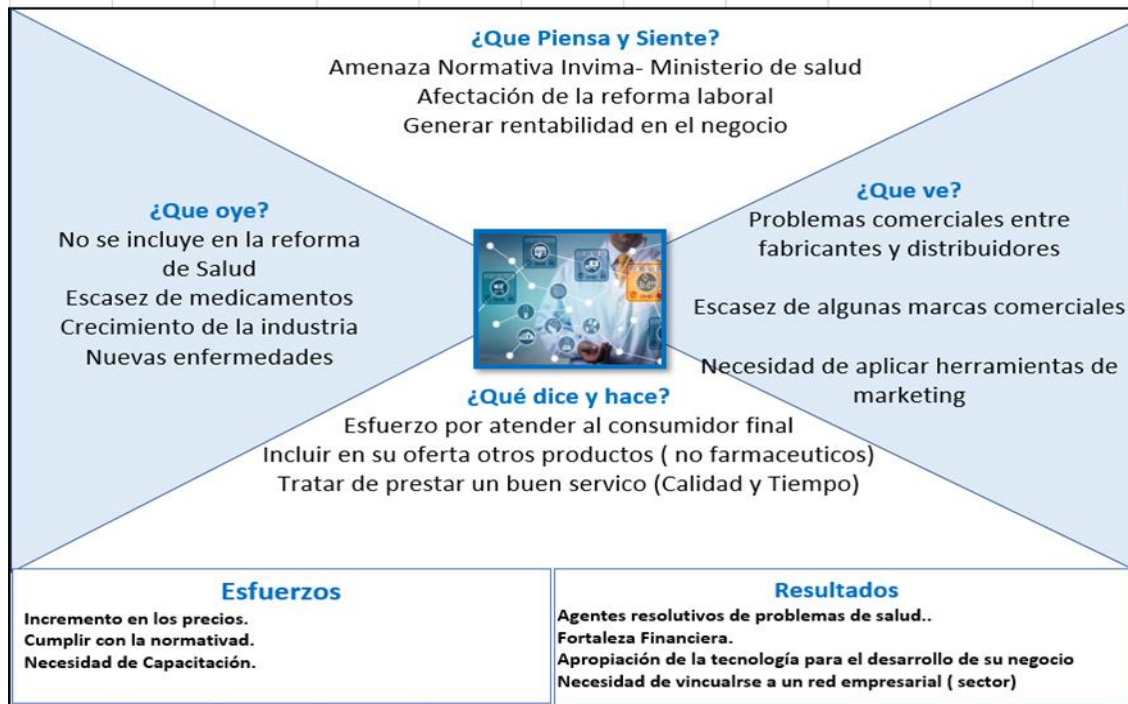
Para lograr este propósito, se requiere de una serie de pasos, los cuales permiten entender de mejor manera, sobre que piensan y necesitan las personas o usuarios consumidores, lo cual permita construir una propuesta de valor atractiva y que resuelva las necesidades e intereses de los mismos, como se explica a continuación.

1.4.1.1. Mapa de Empatía

El Mapa de Empatía según (Iglesias, 2017), tiene como objetivo principal, entender de mejor forma las necesidades del cliente o usuario final; este permite poder visualizar lo que los usuarios quieren o necesitan para poder satisfacer sus necesidades, en otras palabras pretende ponerse en los zapatos o situaciones de las demás personas y de esta forma al momento de creación de una empresa, se tenga claro la elaboración de las líneas de productos que se requieren para satisfacer estas necesidades; con relación al Mapa de Empatía que se elaboró para la creación de esta empresa, se encontró lo siguiente:

Figura 1

Mapa de Empatía Cliente Minorista (Droguería)



Fuente: Elaboración Propia.

Nota. Mapa de empatía donde se refleja en los diferentes cuadrantes los deseos y necesidades del usuario o cliente final.

Como se puede observar en la Figura 1. Se muestra el Mapa de empatía, el cual pretende mostrar un panorama sobre cómo se puede entender de mejor forma, la percepción de los clientes o usuarios de productos farmacéuticos en el campo minorista; esta grafica es de gran ayuda teniendo en cuenta que la comercialización farmacéutica es muy competitiva y el mercado actual es fuerte y en algunas regiones monopolizado; de acuerdo como lo plantea (Brunet & Icard, 2011), la clave es de competir por el mercado de clientes y no en el mercado, por medio de la introducción de nuevos productos y tecnologías innovadoras, para que de esta forma se puedan atraer nuevos clientes y apropiarse del mercado o de un segmento de clientes, esto se obtiene gracias al análisis de usuarios, el cual permite vislumbrar las necesidades de clientes

potenciales o consumidores finales. Los datos encontrados en La figura No 1, se describen a continuación:

1.4.1.1.1. ¿Qué Piensa y Siente?

En este tipo de empresas depende muchas familias, en algunos casos deben extender sus jornadas laborales hasta 24 horas. Tal como lo manifiesta la Asociación Colombiana de Droguistas y Detallistas (ASOCOLDRO, 2021) que agrupa 10.986 droguerías, con las que se crean 40.000 empleos directos y 60.000 indirectos, menciona “la sostenibilidad de las microempresas se ve en riesgo ante la inmovilidad de trabajadores, incremento exponencial de los costos laborales y las negociaciones pocas clara para las pymes, en las que se ubican las droguerías” (Rueda, 2023). La amenaza de la normatividad expedida, se da es porque algunos establecimientos farmacéuticos no dan cumplimiento al marco general al desarrollo de este tipo de actividades.

Para el ejercicio de este tipo de actividades se deben tener en cuenta los siguientes decretos y resoluciones: Decreto 677 de 1995, ley 485 de 1998, Decreto 2200 del 2005, Decreto 2330 del 2006, resolución 1478 de 2006, Resolución 1403 de 2007.

1.4.1.1.2. ¿Qué ve?

En un mercado competitivo, se identifica una guerra de precios y de un enfoque que busca la fidelización del cliente. Es evidente el problema entre comerciales y distribuidores de este sector, que inclusive se acentúa por la escasez de algunos

medicamentos, tal como el ministerio de salud destaca “Se viene presentando de tiempo atrás, acentuándose durante la pandemia de COVID 19”. (Avila y otros, 2021).

Existen varios factores que inciden en la oferta de medicamentos, tales como: incremento de la demanda, no entrega de medicamentos a los gestores, tramites en curso en INVIMA, problemas de adquisición de materias primas, perdida de interés de algunas empresas fabricantes de comercializar productos de baja rentabilidad, pero

esenciales para la atención de salud, entre otras. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

Por otro lado, el sector farmacéutico, es uno de los sectores más regulados, pero los puntos de venta requieren como cualquier empresa, potenciar las ventas de sus productos, los cuales deben estar alineados con las disposiciones gubernamentales y normativas. Es necesario activar algunas estrategias de marketing que permita la fidelización del cliente, tal como: conocer el perfil del cliente ideal a partir del análisis de datos y de la información que se tenga, generar unos medios de comunicación asertiva que le permita dar a conocer al cliente sobre los productos ofertados, abrir nuevos canales de distribución (innovación) y promover la actualización de la tecnología y el marketing digital.

1.4.1.1.3. ¿Qué Dice y Hace?

En el día a día este tipo de organizaciones están esforzándose por lograr un excelente servicio a partir de la identificación de necesidades que involucra a las personas y su salud, en muchas ocasiones se requiere de mucha capacidad y acciones pedagógicas para lograr este propósito.

Entender que el mercado de hoy en día, los consumidores se encuentran interconectados y por lo tanto requieren de soluciones rápidas y ajustadas a sus necesidades. El consumidor de hoy busca variedad, calidad, seguridad, garantía y una buena recomendación o sugerencia, realizada por un experto y conocedor de la

Dispensación de medicamentos. En términos generales se podría decir, que las droguerías se constituyen en un servicio rápido, con un buen conocimiento/ experiencia, comodidad y cercanía. (Colombia Productiva, 2019).

1.4.1.1.4. ¿Qué oye?

En la actualidad el gobierno nacional radico el proyecto de Ley 339/2023, mediante el cual propone una reforma estructural al Sistema General de Seguridad

Social en Salud (Congreso de Colombia, 2023), el cual amerita un Análisis desde el punto de vista del tipo de empresa que se está analizando y que rol que juegan en el

Sector farmacéutico en la Salud. Para Claudia Sterling, (Periodico Portafolio, 2023) vicepresidente de Cruz Verde en Colombia, en una entrevista para el periódico Portafolio manifestó que la gestión farmacéutica es un sistema cohesionado que permite abordar el conjunto de potenciales situaciones que podrían afectar el tratamiento farmacológico de un paciente incluyendo temas de entrega técnica, almacenamiento, operación logística, calidad, adherencia sostenibilidad financiera, seguridad, eficiencia, entre otros factores.

1.4.1.1.5. Esfuerzos

Corresponde a los miedos, a las frustraciones y a los obstáculos que se deben superar para conseguir lo que se desea. En la figura se muestra que en este caso se identificaron, el incremento en los precios de los medicamentos, el cumplimiento de la normatividad vigente la cual es exigente y la necesidad de capacitación en el sector (el querer tener los conocimientos técnicos y especializados para desarrollar su labor).

1.4.1.1.6. Resultados

En la figura 1. se observa la identificación de varios aspectos, los cuales son los que se pretende obtener como resultado final, y de esta forma poder satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual permita generar una propuesta de valor, que impacte

De manera positiva a los clientes potencias, permitiendo de esta manera poder competir por el mercado de clientes, en un mercado competitivo (Brunet & Icard, 2011), dentro de estos aspectos identificados se encontró la importancia y el compromiso por ser agentes resolutivos de problemas de salud, el cual le permita a los clientes satisfacer las necesidades de medicamentos por medio de un amplio surtido y el contar con personal experto en servicios farmacéuticos, el cual le permita a los clientes poder recibir

información clara y precisa, pero también con la mejor atención; el segundo aspecto es el poder contar con acceso de apoyos en tecnología, ya que es fundamental para el desarrollo de su negocio. El tercero y último aspecto plantea la necesidad de establecer

Alianzas estratégicas o empresariales en el sector; esto con el fin de potenciar el desarrollo del modelo de negocio planteado y de los objetos sociales para lo cual fueron creados.

1.4.1.2 Método de Persona

El Método de persona es una técnica o herramienta que pretende hacer una descripción de las personas a partir de información suministrada por las mismas, mediante modelamiento de usuarios, y generar características particulares sobre determinados grupos que se pretende investigar, esto se logra mediante una caracterización, permitiendo de esta forma generar un listado de necesidades, metas propuestas, aptitudes y competencias de estas personas y grupos (Desingthinking, 2017); a continuación se presenta una figura resultante de la búsqueda de información realizada:

Figura 2.

Perfil Persona-Cliente

ANGIE MALLERLY RAMIREZ LOPEZ





<p>DEMOGRAFIA Profesión: Auxiliar farmacia Ingresos: 1 SMMV Edad: 30 años</p>	<p>TECNOLOGIA Que usa: Smaphone Horas de Uso: 2 horas</p>	<p>PERSONAL Estado civil: Unión libre Hijos: 3 hijos Descripción Profesional: seguir capacitándose y tener un buen empleo</p>	<p>MOTIVACIONES Que lo inspira? Conseguir el medicamento o producto que necesita. Que lo Motiva? El buen servicio y precios bajos. Por que hacer algo? Porque el buen servicio y precios bajos estimula frecuentar la droguería.</p>
<p>OBJETIVO Conseguir lo que necesita en un mismo lugar. Recibir un buen servicio Comprar medicamentos de la mejor calidad.</p>	<p>ESCENARIO Una droguería con espacios amplios, cómodos y que le permita al cliente escoger y acceder de forma fácil lo que quiere comprar.</p>	<p>CARACTERISTICAS Droguería con espacios amplios y cómodos. Excelente servicio Fácil acceso a medicamentos. Variedad de servicios Precios bajos</p>	<p>ACCIONES Droguería con espacios amplios y cómodos. Amplio surtido Modelo tipo mercado. Portafolio amplio de servicios(inyectología) Ofrecer medicamentos de la mejor calidad a precios bajos.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Nota. Mapa de persona obtenido por medio de cliente del sector farmacéutico

En la Figura 2., se muestra el perfil de una usuaria clienta conocedora del sector farmacéutico, en la cual se manifiesta la necesidad evidente de mantener bajos precios en los medicamentos, ya que este es percibido por los clientes como una de las principales barreras para poder acceder a los medicamentos y demás productos farmacéuticos de alta calidad, también es importante mencionar que otra de las necesidades que se manifiesta, es que esperan encontrar además de una excelente atención, es lugar amplio, cómodo y con un amplio surtido de medicamentos y productos farmacéuticos, los cuales les dé la posibilidad de encontrar los productos que buscan en un mismo sitio, y al mejor precio, lo cual les permita economizar tiempo y recursos; esta es una forma de competir por los clientes del mercado y no en el mercado como lo sostiene (Brunet & Icard, 2011).

Partiendo de estas necesidades planteadas por el segmento de clientes, se plantea la siguiente pregunta de investigación como se relaciona a continuación:

¿Es viable técnica y financieramente una empresa mediante una integración vertical farmacéutica hacia adelante, incorporando un distribuidor mayorista y tres distribuidores minoristas, con el objetivo de competir exitosamente en el mercado de clientes, mediante una oferta o surtido amplio de medicamentos y productos farmacéuticos a precios competitivos y más asequibles, con un servicio moderno pensado en la satisfacción del cliente, considerando factores como costos de compra directa, eficiencia logística, cumplimiento normativo y estrategias de posicionamiento de marca?

1.5 Objetivos del Trabajo de Grado

1.5.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa de integración vertical farmacéutico hacia adelante, por medio de un distribuidor mayorista y tres minoristas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las necesidades de los clientes consumidores de medicamentos, mediante la aplicación de herramientas de investigación de usuario como mapa de empatía y método de persona.
- ✓ Precisar las diferentes variables de los entornos estratégicos del ambiente externo e interno, que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo del modelo de negocios propuesto.
- ✓ Validar el mercado de clientes consumidores de medicamentos, por medio de un estudio piloto de mercado.
- ✓ Desarrollar un análisis técnico y financiero del modelo de negocio.

1.6 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el eje principal de las ventajas competitivas o diferenciadoras de una empresa, organización o corporación, en la cual se define claramente que ofrece esta empresa, con el fin de que los consumidores finales elijan comprar en esta compañía y no en la competencia; en otras palabras, es el sello personal que impone la marca de esta empresa (Cordoba, 2018).

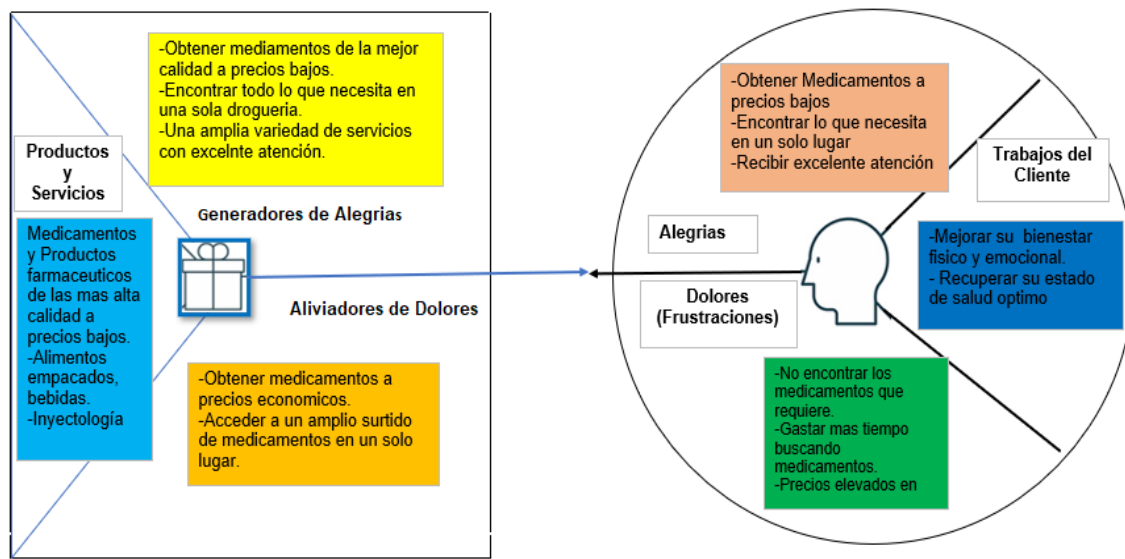
Para poder diseñar la propuesta de valor de este modelo de negocio, se utilizó para este fin la herramienta del Lienzo de Propuesta de valor; la cual permite generar un esquema visual, compuesta por tres áreas o partes: el perfil del cliente, en el cual se hace una descripción de las características de un determinado grupo de clientes, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese grupo de clientes y finalmente se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando estas partes coinciden (Osterwalder & Pigneur, 2015).

A continuación, se ilustra mediante el esquema del lienzo de propuesta de valor, el cual permite o facilita diseñar esta estrategia, el cual le permita a la distribuidora, poder

generar esa hoja de ruta que le permita satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, a través de propuestas de servicios modernos e innovadores.

Figura 3.

Lienzo Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

Nota. Esquema del Lienzo de Propuesta de valor planteada para esta empresa

De acuerdo a lo manifestado por el segmento de clientes se realiza la siguiente propuesta de valor:

“Droguerías modernas especializadas tipo Mini-Market, caracterizadas por tener espacios amplios, cómodos, tranquilos, de fácil acceso, donde se ofrezca a sus clientes la facilidad de escoger de manera libre cualquier tipo de producto, combinando servicios de las droguerías tradicionales como inyectología, con una amplia gama o portafolio de medicamentos y productos farmacéuticos, alimentos y bebidas de excelente calidad a precios competitivamente cómodos o asequibles en comparación con el mercado actual y un excelente servicio centrado en el cliente con personal capacitado; cumpliendo de manera estricta con todas las normas sanitarias, exigidas por las autoridades locales en

la materia y Ministerio de Salud, garantizando la calidad y seguridad de los productos y servicios ofrecidos.

2. Naturaleza del Proyecto

La propuesta de creación de una empresa farmacéutica, mediante un modelo de integración vertical, tiene dentro de sus propósitos fortalecer una idea de negocio ya en marcha por parte de uno de sus emprendedores, proyectándola a ampliar su capacidad logística, administrativa y comercial.

La visión emprendedora apunta a convertir esta idea de negocio, en una comercializadora mayorista y minorista, con la capacidad de extender su propuesta de valor en varios puntos de distribución, alcanzando un mayor reconocimiento y posicionamiento de marca en el mediano o largo plazo; donde sea distinguida por sus clientes como un referente de economía, la seguridad de sus productos y servicios, bajo un estricto código ético y cumplimiento de los protocolos y normas sanitarias que regulan el sector.

Los colombianos actualmente invierten cerca de un 14;9% como pago directo o gasto de bolsillo, que hacen de sus ingresos, para cubrir otros gastos en salud que no los cubre el actual sistema de salud, dentro de estos gastos el 21% corresponde a la compra de medicamentos que hacen de manera directa en el comercio de medicamentos (ANDI, 2022); estos datos se pueden considerar como una buena oportunidad de gran importancia para continuar adelante con este emprendimiento.

2.1 Origen Fuente de la Idea de Negocio

El sector farmacéutico colombiano, se ha ido desarrollando en línea con los avances industriales y tecnológicos que al momento han caracterizan la nación; sin embargo es importante tener en cuenta que el desarrollo económico de la industria farmacéutica nacional trae grandes beneficios en especial sociales, ya que de esta manera más personas pueden acceder a medicamentos, a los cuales anteriormente no

Tenían acceso, mejorando con esto sus condiciones de salud y beneficiando a la población en general; esto gracias al creciente desarrollo de la industria farmacéutica nacional, la cual ve el surgimiento de nuevas industrias o laboratorios farmacéuticos, aumentando de esta manera la producción nacional de medicamentos, reduciendo su valor de comercialización y disminuyendo con esto el monopolio del mercado, de las

Grandes y tradicionales farmacéuticas nacionales y extranjeras que han imperado en el territorio nacional (Vanegas & Geronimo, 2022).

De esta manera los medicamentos y su industria son de gran importancia para el desarrollo y crecimiento económico de la nación, ya que gracias a estos se pueden enfrentar los problemas regionales o locales en salud; estos deben ser considerados estratégicos para la conservación de la salud de sus habitantes (Mendoza y otros, 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, la comercialización de medicamentos sigue siendo una gran oportunidad de negocio, por lo tanto, y a pesar de contar con grandes competidores en el mercado, se siguen abriendo nuevas oportunidades para que nuevos emprendedores con visión innovadora, generen nuevas y mejores propuestas de valor, las cuales les permita introducirse en el mercado de clientes, y puedan sostenerse financieramente hacia el futuro.

Estas nuevas e innovadores propuestas de valor, pueden ser aprovechadas para encontrar espacios de oportunidades de ideas de negocios; las cuales son claves ante la fuerte competencia dentro de la comercialización del sector farmacéutico; esto obliga a que los nuevos emprendedores sean más creativos y visionarios.

Gracias a esa creatividad y visión, de una pareja de emprendedores del área de la salud, es como nace esta nueva idea de negocio, con base a una experiencia en el sector de la comercialización farmacéutica minorista, ya que se cuenta actualmente con un operador Minorista (Droguería), los cuales visualizaron como una gran oportunidad de negocio, la de conformar y estructurar una empresa con unas mayores capacidades

Comerciales, logísticas, administrativas y financieras, las cuales les permita ser más competitivos en el mercado, a través de la apertura o activación de nuevos puntos de distribución minoristas, junto con la apertura de un distribuidor mayorista propio, para estructurar lo que se conoce como una integración vertical farmacéutica hacia adelante.

2.2 Descripción del Modelo de Negocio

Este modelo de negocio consiste en la creación de una integración vertical farmacéutica, entre distribuidores minoristas(tres), junto con un distribuidor mayorista, cuya conformación se realizará de forma gradual a mediano plazo (5 años).

Desde Los distribuidores minoristas(droguerías) se aplicará la propuesta de valor mencionada anteriormente y serán la cara visible de la organización farmacéutica, a través de estos puntos de distribución se realizará la venta directa de medicamentos, productos farmacéuticos y otros productos de tipo alimentos empacados y bebidas.

2.2.1. Objetivos Empresariales a Corto Plazo

- ✓ Validar el modelo de negocio, con el fin de determinar su sostenibilidad financiera a futuro, de acuerdo con la metodología planteada en el presente estudio, asegurando el éxito de la propuesta.
- ✓ Alcanzar el punto de equilibrio financiero, garantizando de esta manera la operatividad de la empresa.
- ✓ Estructurar el plan de mercado, con el fin de facilitar la introducción de la propuesta de valor.
- ✓ Mantener un seguimiento parmente del entorno, mediante un análisis detallado de las oportunidades y amenazas, que puedan afectar el desarrollo de la empresa.
- ✓ Activar los operadores minoristas planeados inicialmente

2.2.2. Objetivos Empresariales a Mediano Plazo

- ✓ Asegurar la operatividad del modelo de negocio, siguiendo la metodología propuesta en el presente trabajo.
- ✓ Activar el punto de distribución mayorista.
- ✓ Alcanzar las metas financieras proyectadas a mediano plazo

2.2.3. Objetivos Empresariales a Largo Plazo

- ✓ Alcanzar el reconocimiento y posicionamiento de marca de los distribuidores minoristas, por medio de la propuesta de valor.
- ✓ Lograr las metas financieras proyectadas para asegurar los márgenes de utilidades y sostenimiento de la empresa.

2.3 Estado Actual del Negocio

Actualmente la distribuidora farmacéutica se encuentra en marcha, con el funcionamiento de un (1) punto de distribución minorista ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., este punto será considerado como modelo inicial hasta completar un total de tres (3) puntos de distribución minoristas; estos deberán tener la capacidad financiera de apalancar al distribuidor mayorista para su puesta en marcha; donde tendrá su ubicación en Cota Cundinamarca.

2.4 Descripción de Productos o Servicios

La integración vertical farmacéutica hacia adelante, inicialmente ofrecerá a través de sus distribuidores minoristas farmacéuticos [tres (3) droguerías], medicamentos y productos farmacéuticos, de venta libre y bajo prescripción médica; teniendo en cuenta que el modelo de negocio es Droguería tipo Market(mercado), estos distribuidores [inicialmente tres(3)] tendrán la capacidad de ofrecer productos cosméticos, de belleza, bebidas y productos alimenticios empacados (heladería), con el fin de ofrecer un amplio surtido de productos, los cuales seduzcan al mayor número de clientes posible.

Posteriormente una vez se logre consolidar la activación de los tres distribuidores minoristas, se continuará con el desarrollo del modelo de negocio, en donde se realizará la creación o activación del distribuidor mayorista; este tendrá la misión de comprar de forma directa a los laboratorios farmacéuticos los medicamentos y demás productos al por mayor, esto con el fin adquirirlos por lotes y a menores costos.

2.5 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa,

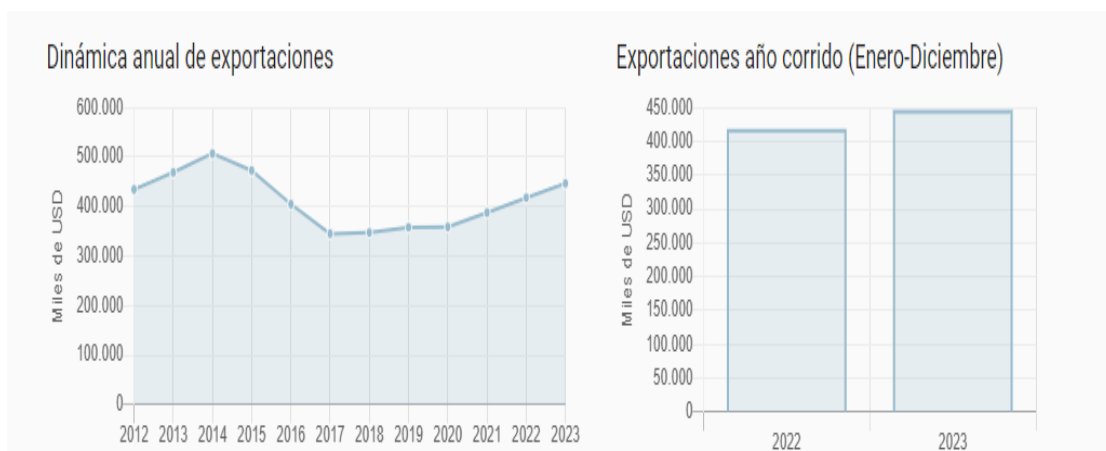
La empresa tiene como nombre de Distribuidora Farmacéutica *Drug Market*, inicialmente estará compuesta por un (1) distribuidor minorista, y tendrá como meta a cinco años consolidar un total de tres (3) distribuidores minoristas y su correspondiente distribuidor mayorista. La empresa tendrá su ubicación inicial en la ciudad de Bogotá D.C. y Cota Cundinamarca.

2.6 Potencial del Mercado en Cifras

Según Colombia Productiva, encontró que, en relación con las importaciones de la industria farmacéutica en Colombia durante el periodo 2017 y 2021, se presentó un incremento de 9% para el 2018 y de 9.2% para el 2019, con una reducción de 6.6% en el 2020 y un aumento de 35.2% en el 2021. Entre el 2017 y 2021 se incrementaron las importaciones en un 42.9%, para los periodos 2022(418.104US/Millones) y 2023(446.610 US/Millones). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia Productiva, 2023)

Figura 4.

Dinámica de las Exportaciones de Medicamentos 2022-2023



Fuente. Colombia Productiva 2023

Nota. Imágenes representativas, donde según Colombia productiva, se evidencia el valor de las exportaciones por año desde el 2012.

De lo anterior se puede indicar que Colombia es un gran importador de medicamentos, lo cual crea una gran oportunidad para que los comercializadores nuevos del sector puedan generar estrategias de mercadeo, donde les permita introducirse y competir dentro de este campo.

2.7 Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio

El sector de la comercialización farmacéutica es muy competitivo, sin embargo el modelo de negocio propuesto a través de una integración vertical farmacéutica hacia adelante con operadores minoristas y mayoristas propios, con un formato de droguerías modernas tipo Mini-Market, que combinen a sus vez servicios de las droguerías tradicionales(inyectología), e incluyan servicios que ofrecen las actuales grandes cadenas de medicamentos (Farmatodo-Cruz Verde), donde estas ofrecen sus productos a través de tiendas de cadena tipo Market, con una amplia gama de surtido, que van desde medicamentos y productos farmacéuticos, junto con productos de belleza, cuidado personal, facial y corporal, así como bebidas y algunos alimentos(heladería), de marcas reconocidas; han demostrado ser muy atractivos, para una gran variedad de usuarios, de todos los estratos socioeconómicos; aunado a esto, se prestara un servicio personalizado y centrado en el cliente con personal capacitado; esta idea de negocio establece una buena estrategia comercial; y como valor agregado se dispensaran los diferentes productos para la venta en bolsas de papel ecológicas !00% reciclables, contribuyendo de esta forma a la protección y conservación del medio ambiente; finalmente el modelo de negocio dentro de sus proyecciones, activara su distribuidor mayorista propio; esto permitirá comprar medicamentos, productos farmacéuticos y demás productos al por mayor y a través de lotes, a precios mucho más bajos; de esta forma se genera una ventaja competitiva, al vender sus productos a precios mucho más cómodos y económicos para sus clientes.

De acuerdo a estudios realizados por Infocomercio (Portafolio, 2014) en Colombia hay 10.945 droguerías en 52 ciudades del País, de las cuales en la capital hay cerca de 3563; por otra parte (ASOCOLDRO, 2021) sostiene que las droguerías de barrio siguen en aumento, llegando a la cifra de más de 22.000 en el país; y que por lo tanto se consolidan como una pieza fundamental de la economía.

De lo anterior abre una gran oportunidad de negocio teniendo en cuenta que las droguerías de barrio cubren la mayor parte del mercado y que por lo tanto las droguerías tipo market están en periodo de expansión, ya que son un modelo de negocio moderno que solamente se encuentran en barrios o localidades de estrato alto.

2.8 Resumen de las Inversiones Requeridas

La inversión requerida para iniciar el plan de negocio es de \$ 169.273.800,00, los cuales estarán repartidos en propiedad planta y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y gastos de puesta en marcha para los puntos minoristas y el distribuidor mayorista; en la tabla No.1 se hace relación a los ítems mencionados por cada uno de los puntos minoristas y el distribuidor mayorista, en el entendido que es importante mencionar que dentro de las proyecciones planteadas, se requiere inicialmente activar los tres distribuidores minoristas de forma gradual con el objetivo de apalancar financieramente la inversión requerida para poder activar al distribuidor mayorista; esta inversión está dentro del plan de negocio diseñado para cumplir dentro de un periodo de cinco años como meta para poder activar los tres(3) distribuidores minoristas y el distribuidor mayorista, permitiendo de esta forma completar la integración vertical como estrategia planteada inicialmente.

También es importante mencionar que el éxito como tal de la propuesta de este modelo de negocio, dependerá en gran medida de las ventas anuales que se logren realizar por medio de los tres distribuidores minoristas, este punto es clave para continuar

Con las proyecciones planteadas, y de esta forma poder activar el punto de distribución mayorista.

Tabla 1.

Inversión Requerida Puesta en Marcha Distribuidores Minoristas-Mayorista

Descripción	Inversión Inicial	Minorista 1	Minorista 2	Minorista 3	Mayorista
Terrenos					
Propiedad Planta de Equipo	\$ 24.986.850,00	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05
Muebles y Enseres	\$ 96.545.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 36.545.000,00
Equipo de Oficina	\$16.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00
Franquicias	-				
Patentes	\$ 5.000.000,00				
Gastos de Puesta En Marcha	\$ 26.741.950,00	\$ 9.740.650,00	\$ 6.140.650,00	\$ 6.140.650,00	\$ 4.720.000,00
Total Inversiones	\$169.273.800,00				

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Recursos necesarios para puesta en marcha de los operadores Minoristas y mayorista.

Tabla 2.

Inversión Total Requerida Puesta en Marcha

Descripción	Inversión Inicial
Terrenos	-
Propiedad Planta de Equipo	\$ 24.986.850
Muebles y Enseres	\$ 96.545.000
Equipo de Oficina	\$16.000.000
Franquicias	-
Patentes	\$ 5.000.000
Gastos de Puesta En Marcha	\$ 26.741.950
Total, Inversiones	\$ 169.273.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Recursos necesarios para la puesta en marcha de la integración vertical farmacéutica.

En la Tabla 2, se observan las inversiones generales o totales requeridas como inversión inicial para la puesta en marcha tanto de los operadores minoristas como del distribuidor mayorista, es importante tener en cuenta que la inversión requerida para el distribuidor mayorista es más alta que la del distribuidor minorista, esto debido a que se deben presupuestar los recursos para pago de arriendo de bodegaje relacionados en propiedad planta y equipo, los muebles y enseres requieren de costos superiores, donde están incluidos todo lo relacionado a estantería en madera, escritorios para dos (2) oficinas, equipos de oficinas relacionado a dos(2) computadores e impresora, en equipo de transporte el cual hace necesario la adquisición de un vehículo tipo van, el cual es necesario para transportar los pedidos de medicamentos, los intangibles en donde se requiere el software, el cual permitirá inventariar y sistematizar todos los productos cargados a través de internet y por ultimo los gastos de puesta en marcha en donde está incluido los gastos de personal y los recursos iniciales para compra directa con los laboratorios.

2.9 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Tabla 3.

Módulo Proyección de Ventas Distribuidor Minorista

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Anuales	\$ 350.200.000,00	\$367.850.080,00	\$ 386.389.724,00	\$405.863.766,00	\$426.319.299,00
Costos Anuales	\$ 135.000.000,00	\$139.077.000,00	\$ 143.277.125,00	\$ 147.604.094,00	\$152.061.738,00
Margen Operativo	\$ 215.200.000,00	\$228.773.080,00	\$ 243.112.598,00	\$ 258.259.671,00	\$274.257.561,00

Fuente: Elaboración Propia-Simulador Universidad EAN

Nota. La presente tabla muestra el total de ventas proyectadas por 5 años.

Dentro de la proyección de ventas de la distribuidora farmacéutica en el primer año, se tiene proyectado ventas por un valor cercano a los \$350.200.000, los cuales

Representarían unos ingresos positivos y que pueden arrojar un buen panorama para la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo; sin embargo es importante tener en cuenta, que el modelo de negocio de los distribuidores minoristas que son droguerías tipo mini-market, además de ventas en medicamentos, generan otros ingresos a través de ventas de bebidas y alimentos, como en este caso alimentos empacados y helados, los cuales son de gran apoyo para asegurar la sostenibilidad financiera de la distribuidora.

También es importante tener en cuenta que esta proyección está realizada solamente por un distribuidor minorista de los tres que se tienen planeados activar.

Tabla 4.

Modulo Proyección de Ventas Distribuidor Mayorista

Descripción	Unidad de Medida	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de ventas en Unidades						
Incremento Proyectado en ventas(unidades)	%		4%	4%	4%	4%
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	Unidad	180.000,00	187.200,00	194.688,00	202.476,00	210.575,00
Bebidas	Unidad	36.000,00	37.400,00	38.938,00	40.495,00	42.115,00
Helados	Unidad	33.000,00	34.320,00	35.693,00	37.121,00	38.606,00
Alimentos	Unidad	24.000,00	24.960,00	25.958,00	26.997,00	28.077,00
Otros productos Farmacéuticos	Unidad	2.400,00	2.496,00	2.596,00	2.700,00	2.808,00
Proyección de Precios de Venta						
Incremento proyectado en precios	%		3,50	3,50	3,50	3,50
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	\$	\$ 4.000,00	\$ 4.140,00	\$ 4.284,90	\$ 4.434,87	\$ 4.590,09
Bebidas	\$	\$ 3.500,00	\$ 3.622,50	\$ 3.749,29	\$ 3.880,51	\$ 4.016,33
Helados	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Alimentos	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 14.000,00	\$ 14.490,00	\$ 14.997,15	\$ 15.522,05	\$ 16.065,32
Ventas Proyectadas en Valores \$						
Medicamentos	\$	\$ 720.000.000,00	\$ 775.008.000,00	\$ 834.218.611,20	\$ 897.955.041,83	\$ 966.558.623,43
Bebidas	\$	\$ 126.000.000,00	\$ 135.481.500,00	\$ 145.989.756,68	\$ 157.141.356,22	\$ 169.147.759,10
Helados	\$	\$ 99.000.000,00	\$ 106.563.600,00	\$ 114.705.701,78	\$ 123.470.148,71	\$ 132.903.818,89
Alimentos	\$	\$ 72.000.000,00	\$ 77.500.800,00	\$ 83.420.575,65	\$ 89.796.169,41	\$ 96.657.009,87
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 33.600.000,00	\$ 36.167.040,00	\$ 38.932.601,40	\$ 41.909.535,68	\$ 45.111.424,20
VENTAS TOTALES		\$ 1.050.600.000,00	\$ 1.130.720.940,00	\$ 1.217.267.246,70	\$ 1.310.272.251,86	\$ 1.410.378.635,48

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra las ventas anuales a 5 años, por parte del Distribuidor farmacéutico mayorista.

Con relación en las proyecciones de ventas realizadas como se muestra en la Tabla 4, la cual se trazó por un término de cinco años para el distribuidor mayorista, es importante mencionar que dentro de este planeamiento se incluyeron a los 3 operadores minoristas(droguerías), ya que son precisamente estas droguerías las que inicialmente soportaran y apalancaran financieramente al distribuidor u operador mayorista.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 4 el distribuidor mayorista tendrá la capacidad de generar recursos por ventas totales en promedio anual por periodos a cinco años, por mil doscientos veinte tres millones ochocientos setenta y un mil novecientos sesenta y ocho pesos (1. 223.871.968). valores que se generan por ventas realizadas dentro de las cinco líneas de productos planteados (medicamentos, bebidas, Helados, alimentos y la línea de otros productos farmacéuticos); los cuales será responsabilidad de abastecer y surtir de forma directa por este distribuidor mayorista a su cadena propia de droguerías.

2.10 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Tabla 5.

Interpretación de los Indicadores de Evaluación Financiera

Indicadores Financieros	
Tasa Interna de Oportunidad (TIO)	15%
Valor Presente Neto (VPN)	\$139.764.082,59
Tasa Interna de Retorno (TIR)	34%

Fuente: Elaboración Propia-Simulador Universidad EAN

Nota. Tabla que muestra el resultado proyectado del valor de la tasa de evaluación del proyecto, junto con el punto de equilibrio y TIR.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos de los indicadores financieros del modelo de negocio propuesto en el trabajo de investigación, mostrados en la Tabla 5. se puede concluir, que en este caso la Tasa Interna de Oportunidad o TIO, se considera como punto de referencia para evaluar el proyecto del 15%, considerando que un CDT.

En el mercado financiero actual, está generando una rentabilidad del 10% promedio, y el otro 5% corresponde al nivel de riesgo, que consideran los inversionistas asumir.

Con relación a los resultados obtenidos del VPN, durante los primeros 5 años proyectados de operación de la distribuidora farmacéutica es positiva con un valor de \$139.764.082,59, reflejando así un Indicador de pronóstico favorable para la sostenibilidad financiera del proyecto.

En cuanto a los resultados obtenidos con relación a la TIR igualmente es positiva con un 34% y el número de años de recuperación de la Inversión es de 3,6 años, concluyendo finalmente la viabilidad financiera positiva del modelo de negocio, asegurando de esta forma una rentabilidad positiva para la realización de la inversión.

2.11 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo está conformado por 2 socios, a continuación, se describe el perfil profesional de cada uno:

Reinaldo Cortes Quimbaya, Psicólogo de la Universidad Surcolombiana de Neiva, Especialista en Auditoría y Garantía de la Calidad de Atención en Salud de la Universidad EAN, Especialista en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra de Colombia y Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de Salud MBA de la Universidad EAN.

Heriberto Guachetá Poveda, Economista y Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia, y Estudiante de la Maestría en Gestión Financiera de la Universidad EAN.

3. Análisis del Sector

A continuación, se realiza el análisis externo del sector, que intervienen directamente sobre el plan de negocio propuesto del Sector Farmacéutico en Colombia.

3.1. Matriz PESTEL

Cualquier estrategia que se quiera implementar debe ser planeada y no surgir de la nada, debe ir en línea con los cambios contantes del entorno externo del sector empresarial o comercial; acá nace la importancia de realizar un análisis detallado de la situación actual del entorno general; para lograr este objetivo, la matriz PESTEL es una herramienta que puede ayudar a identificar los factores ambientales o externos, que pueden afectar el desarrollo de la empresa, en términos generales el contexto donde se podría desenvolver esta misma (Martinez & Milla, 2012).

Tabla 6.

Matriz PESTEL-Sector Farmacéutico

PESTEL	Entorno	Factor
P	Político	1. El proyecto de Ley 339/2023, mediante el cual propone una reforma estructural al Sistema General de Seguridad Social en Salud, la cual no contempla el sector farmacéutico.
		2. La implementación de políticas Gubernamentales, en la cuales se quiere impulsar la industria farmacéutica mediante CONPES 3527/2008, el cual pretende fortalecer la producción nacional para reducir las importaciones.
		3. Incluir al sector farmacéutico, dentro de los programas de Colombia productiva.
E	Económico	1. Desbalance comercial entre las importaciones de materias primas, sobre las exportaciones.
		2. Incremento de la inflación.
		3. Políticas de control de precios.
		4. altos impuestos producción Nacional.
E	Social	1. Sector que incide en los objetivos del Milenio.
		2. incide en la calidad de vida de un país.
		3. Compromiso con la sociedad.
		4. Mejora la oportunidad de acceso a Procesos Medicos.
T	Tecnológico	1. Desarrollo intensivo en la tecnología de la industria farmacéutica.
		2. Nuevos aprendizajes y modalidades terapéuticas.
		3. Oportunidad de desarrollar economías de escala.
		4. La inteligencia artificial contribuye al mejoramiento de los procesos.
E	Ecológico	1. Normas sobre el manejo de residuos peligros.
		2. Seguimiento a una política nacional frente al tema de gestión ambiental.
		3. Rigurosidad del sector para presentar un plan de gestión ambiental.
		4. Desarrollo de un compromiso social y empresarial.
L	Legal	1. Normas de manipulación de medicamentos.
		2. Marco regulatorio y competitivo.
		3. Garantía para la inversión extranjera.
		4. Marco general para la industria farmacéutica.

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Tabla de análisis PESTEL, donde se relacionan los factores externos que intervienen en el plan de negocios.

Como se observa en la Tabla 6., En la construcción y análisis de los factores externos se idéntica para el sector farmacéutico un contexto altamente regulado por el gobierno, una tendencia hacia la diferenciación e innovación de los productos y alto porcentaje de sensibilidad antes los cambios que impactan a la industria. dentro de la matriz se muestra el resumen del análisis de la Matriz PESTEL. con sus seis variables: política, económica, social, tecnológica, ecológica y ambiental, y legal; explicadas anteriormente.

3.1.1. Factores Políticos

Dentro de los factores externos políticos que pueden afectar el funcionamiento o sostenibilidad de la empresa tenemos en primer lugar, la radicación del proyecto de ley 339/2023, el cual pretende reformar funcional y estructuralmente el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia; proyecto de ley el cual no incluye dentro del articulado al sector farmacéutico, lo cual lo deja vulnerable frente a cualquier cambio normativo por parte de los gobiernos de turno, afectando con esto su estabilidad jurídica.

Por otra parte, el sector Farmacéutico en Colombia ha sido incluido en Colombia Productiva, una entidad creada por el ministerio de comercio, industria y comercio con el objeto de promover la productividad y la competitividad de la industria, en el cual su accionar está fundamentado a convertirse en ejecutores de la política industrial del país. Este solo hecho da cuenta de la importancia que tienen el sector farmacéutico para desarrollar políticas públicas que permitan promover el desarrollo empresarial, fundamentados en la expedición del CONPES 3527 del 23 de junio de 2008 que contiene los retos de la política nacional parte al en referencia a la competitividad y productividad y

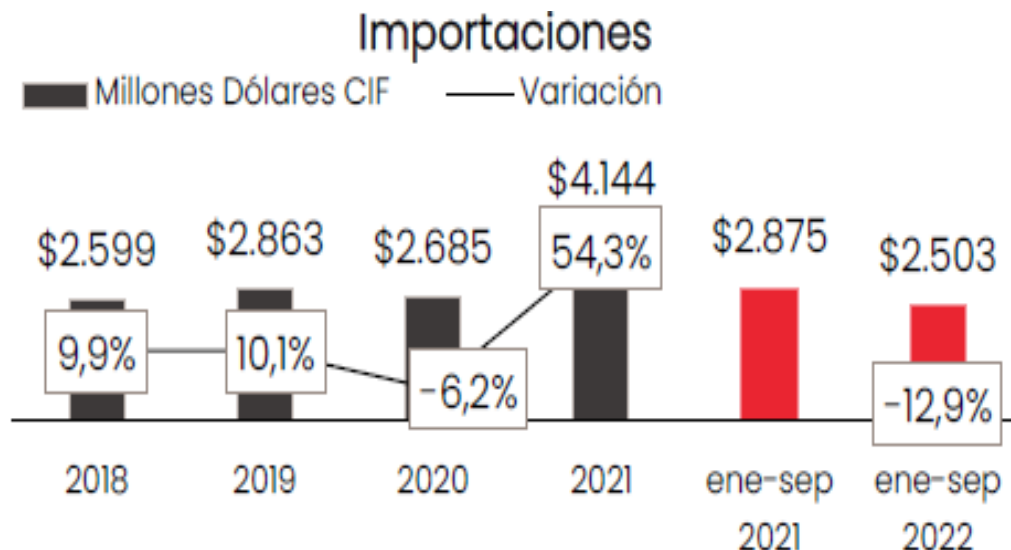
Que fue consolidada a través de la política de desarrollo productivo CONPES 3866 del 2016.

Para el sector en estudio, es de gran importancia la presentación por parte del Gobierno Nacional a través de Colombia Productiva, de un documento que han denominado “Plan de Negocios”, cuya metodología está centrada en resolver tres necesidades que se requieren para fortalecer la competitividad del sector farmacéutico; “La evaluación del desempeño y las capacidades del sector, el estudio de la prospectiva, benchmarking y aspiración, teniendo en cuenta los actores principales y productores internacionales y finalmente el desarrollo de alternativas estratégicas de generación de valor y crecimiento”. Este plan, pretende dar respuesta a estas necesidades y tendencias identificadas, las cuales permitan incrementar la producción nacional, generar mayor valor agregado y reducir las importaciones actuales. (Colombia Productiva, 2019).

3.1.2. Factores Económicos

Figura 5.

Importaciones Últimos 6 Años

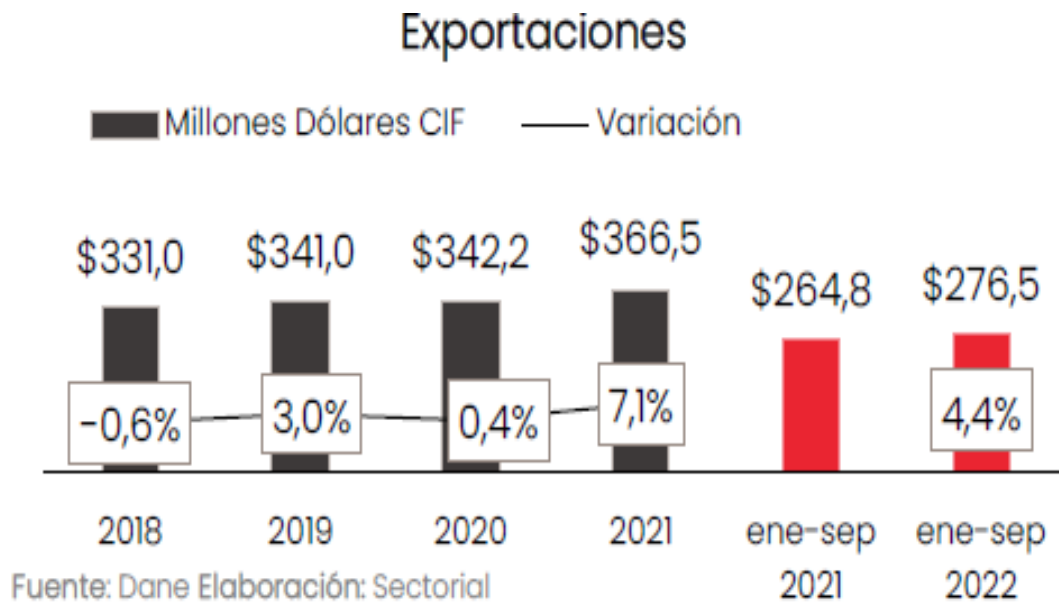


Fuente: DANE 2023

Nota. Importaciones de medicamentos y materias primas en los últimos 6 años.

Figura 6.

Exportaciones Últimos 6 Años



Fuente: DANE 2023

Nota. Exportaciones de medicamentos producidos en los últimos 6 años.

Como se observa en las figuras 5 y 6, hay un evidente desbalance entre importaciones y exportaciones anuales representadas en millones de dólares; Dentro del panorama económico, es importante resaltar que Colombia al ser un país que goza de una amplia biodiversidad que permite la posibilidad de obtener materias primas naturales que potencialice la importancia de este sector que se evidencia a partir de las exportaciones a mercados como Ecuador, Perú, Panamá, México y estados unidos primordialmente. De acuerdo con un informe de la Asociación Colombiana de la industria farmacéutica (ASCIF) y la Asociación de la industria farmacéuticas en Colombia (ASINFAR) “los términos de intercambio son desfavorables para el país, el precio de las importaciones es 3,3 veces mayor al precio de las exportaciones. Los medicamentos de alto costo, que son de origen externo, explicarían la brecha en los términos de intercambio”. Siguiendo con el mismo informe se puede evidenciar los siguiente:

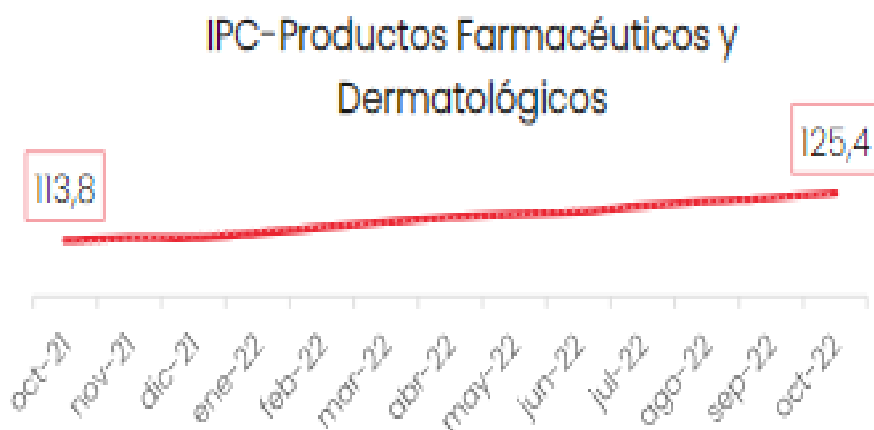
La política de control de precios, que se implementó para evitar afectaciones por las elevadas cotizaciones de los productos farmacéuticos internacionales en el sistema de salud y los ingresos de los colombianos, está teniendo un efecto negativo en la producción de la industria nacional, debido a que los productores de fármacos colombianos no pueden trasladar los costos a los consumidores, ni disminuir la calidad de sus productos, por lo que se ven obligados a dejar de producir aquellos medicamentos que dejan de ser rentables, lo que tiene un impacto inicial en la disminución del abastecimiento de algunos productos en droguerías, hospitales y clínicas del país.

Según una encuesta reciente de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), en los últimos meses el 89% de estas instituciones ha presentado algún grado de escasez de medicamentos, el 57,5% reportó insuficiencia de acetaminofén, el 33,3% de tramadol, el 25% de agua estéril, entre otros. Asimismo, los hospitales y clínicas alertaron por el aumento de los precios de los medicamentos, que se acercan

Cada vez más a los topes establecidos en el caso de los fármacos regulados por el gobierno. (EMIS, 2023).

Figura 7.

IPC Productos Farmacéuticos y Dermatológicos



Fuente: DANE 2023

Nota. Incremento del IPC en la producción Nacional de medicamentos

De acuerdo a lo reportado por el DANE mostrado en la figura 7., El IPC -de productos farmacéuticos y dermatológicos de acuerdo a cierto análisis estadístico, se evidencia el incremento de los medicamentos, sobre todo en aquellos que son reportados como escasos han tenido un alza en sus precios entre un 30% y un 47% atribuyendo estas alzas al aumento de la demanda y en aumento de la tasa de cambio.

De acuerdo a la ASCIF, el 80% de los medicamentos consumidos en Colombia son fabricados por empresas nacionales que deben asumir el control de los impuestos por el Ministerio de Salud, a pesar de que se enfrentan a altos costos de producción debido a la importación del 95% de las materias primas. (EMIS, 2023).

3.1.3. Factores Sociales

De acuerdo a los objetivos del desarrollo sostenible que buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes del planeta y que fueron planteados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde participaron 150 jefes de estado. Esta iniciativa tenía

Como fin esencial, analizar el panorama de la sostenibilidad, la salud, poblaciones en estado de pobreza, y la protección del medio ambiente y sus recursos naturales.

De acuerdo a lo anterior, el sector farmacéutico trabaja para mejorar la calidad de vida, aportar al promedio de esperanza de vida, la introducción de nuevos medicamentos a través de la generación de procesos de investigación e innovación para contribuir a unos de los objetivos de del desarrollo del Milenio específicamente al objetivo 3, Salud y Bienestar.

En un reportaje publicado por Fama industria, En el año 2020, se manifiesta en cuanto al tema de la salud y bienestar frente al compromiso del sector con este objetivo, que se evidencia en el siguiente planteamiento:

En cuanto a la meta de lograr la cobertura sanitaria universal para 2030, y en particular el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos (punto3.8), la industria farmacéutica lleva tiempo ya firmemente

Comprometida, tal como ha reflejado estos días, a través de un comunicado, la Federación Internacional de la Industria Farmacéutica (IFPMA). Para el sector las claves de cara a conseguir este objetivo pasan por fortalecer la atención primaria, investigar más y mejor en salud (la industria farmacéutica es líder en este terreno, con 130.000 millones de euros inversión en I+D cada año en todo el mundo) y mejorar el acceso a los tratamientos. (Farma industria, 2020).

3.1.4. Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos dentro del sector farmacéutico, tienen el potencial de generar cambios muy importantes y de manera rápida; además de crear nuevos mercados, también tiene la capacidad de diseñar o inventar nuevos y mejores productos, con la capacidad de rezagar o volver obsoleto un producto o servicio, que recientemente se consideraba innovador (Martinez J. , 2016).

El factor tecnológico juega un papel preponderante en el fortalecimiento de las propuestas de valor, de esta forma el sector farmacéutico relacionado a la comercialización de medicamentos puede aprovechar de mejor forma las oportunidades que ofrece el entorno tecnológico, con el fin de introducir ventajas competitivas, de tal forma que siempre vayan un paso delante de la competencia.

Dentro de estos avances, se tienen los avances intensivos del internet, inteligencia artificial, los desarrollos permanentes en la gestión y automatización de inventarios, el empleo de desarrollos a través de la red como chats boots, entre otros; estos avances aumentan la capacidad y rapidez de respuesta a los clientes y contribuyen de esta manera a implementar poderosas ventajas competidas, logrando de así mismo aprovechar las oportunidades tecnológicas que brinda el entorno, y reduciendo a su vez las amenazas que puede traer consigo mismo la tecnología (Martinez J. , 2016).

En términos generales, el ritmo de los cambios tecnológicos es muy rápido y arrasador, esto implica que las empresas de forma permanente deben estar analizando en el entorno externo este factor, de no hacerlo de forma periódica y rigurosa, se corre el riesgo de entrar en obsolescencia y desaparecer.

3.1.5. Factores Ambientales

Con relación al factor ambiental, el Congreso de la República decretó mediante Ley 1259 de 2008, la implementación del Comparendo de tipo Ambiental, con el objetivo de implementar esta estrategia para generar sensibilización y cultura ciudadana, y de que

De esta forma las personas, implementen un manejo adecuado para la recolección de residuos sólidos y escombros, previniendo la generación de enfermedades medio ambientales y de salud pública.

Del decreto 4741 del 2005, se puede considerar dos conceptos claves en el tema ambiental Residuo o Desecho y Residuo o Desecho Peligroso (RESPEL). Se puede decir que la gestión nacional específica en torno a la situación de los residuos en el país se inicia en 1996, año en el que los ministerios de Medio Ambiente (Hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial-MAVDT), de Salud (hoy Ministerio de Protección Social) y de Desarrollo Económico (actual Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico), con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud y el Banco Mundial, realizaron un análisis sectorial de los residuos sólidos en Colombia, el cual identificó varios puntos críticos por intervenir y propone la formulación de manera urgente de una política nacional que dirija la gestión gubernamental. (Alcaldía Mayor De Bogotá- Secretaria del Medio Ambiente, 2010).

Dentro del aspecto ambiental, las empresas del sector farmacéutico deben comprometerse a desarrollar un plan de gestión integral de los residuos sólidos que

Deben estar fundamentado en la política de producción y consumo responsable y que mencionada gestión debe estar argumentada bajo los principios de un ciclo PHVA.

3.1.6. Factores Legales

En este apartado se hace necesario a analizar las leyes y regulaciones específicas que afectan al sector farmacéutico, como las normas de seguridad y calidad, lo requisitos de ensayos clínicos, las regulaciones de publicidad y promoción de medicamentos y la normatividad de la propiedad intelectual.

Para el ejercicio de este tipo de actividades se deben tener en cuenta los siguientes decretos y resoluciones: Decreto 677 de 1995, ley 485 de 1998, Decreto 2200 del 2005, Decreto 2330 del 2006, resolución 1478 de 2006, Resolución 1403 de 2007, la aplicación de este conjunto de normas es de obligatorio cumplimiento, ya que las autoridades sanitarias en especial locales o distritales, son las encargadas de la supervisión de la aplicabilidad de estas directrices; las autoridades sanitarias para constatar el cumplimiento de estas normas pueden realizar visitas periódicas a las empresas expendedoras de medicamentos y expiden el respectivo certificado de autorización para poder operar legalmente, el no acatamiento de estas normas puede tener graves consecuencias jurídicas y administrativas, como en estos casos se pueden generar multas económicas y cierres de los respectivos locales o puntos de distribución, tanto minoristas como mayoristas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024).

La cámara de la industria farmacéutica, es el principal vocero del sector farmacéutico y de suplementos dietarios, lidera el aporte al fortalecimiento del sistema de salud en Colombia, en un marco regulatorio moderno y competitivo a nivel regional. De

Acuerdo al informe de esta cámara, para el 2025, Colombia habrá fortalecido las capacidades de producción local de medicamentos y la inversión extranjera directa, en el sector promoviendo la investigación, la innovación y el acceso a tecnologías en salud con sostenibilidad y beneficio a los pacientes. (Andi- Camara Farmaceutica, 2023).

3.1.7 Conclusiones Análisis Matriz PESTEL.

Tabla 7.

Conclusiones Factores Matriz PESTEL Drug Market

Entorno	Factor	Oportunidad	Amenaza	Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Político	1. El proyecto de Ley 339/2023, mediante el cual propone una reforma estructural al Sistema General de Seguridad Social en Salud, la cual no contempla el sector farmacéutico.		x	Negativo	Medio
	2. La implementación de políticas Gubernamentales, en la cuales se quiere impulsar la industria farmaceuticamediante CONPES 3527/2008, el cual predente fortalcer la produccción nacional para reducir las importaciones.	x		Positivo	Alta
	3. Incluir al sector farmacéutico, dentro de los programas de Colombia productiva.	x		Positivo	Alta
Económico	1. Desbalance comercial entre las importaciones de materias primas, sobre las exportaciones.		x	Negativo	Alta
	2. Incremento de la inflación.		X	Negativo	Alta
	3. Politicas de control de precios.		X	Negativo	Alta
	4. altos impuestos producción Nacional.		X	Negativo	Alta
Social	1. Sector que incide en los objetivos del Milenio.	x		Positivo	Alta
	2. incide en la calidad de vida de un pais.	x		Positivo	Alta
	3. Compromiso con la sociedad.	x		Positivo	Alta
	4. Mejora la oportunidad de acceso a Procesos	x		Positivo	Alta
Tecnológico	1. Desarrollo intensivo en la tecnología de la industria farmacéutica.	x		Positivo	Alta
	2. Nuevos aprendizajes y modalidades	x		Positivo	Alta
	3. Oportunidad de desarrollar economias de	x		Positivo	Alta
	4. La inteligencia artificial contribuye al mejoramiento de los procesos.	x		Positivo	Alta
Ecológico	1. Normas sobre el manejo de residuos peligros.	x		Positivo	Alta
	2. Seguimiento a una política nacional frente al tema de gestión ambiental.	x		Positivo	Medio
	3. Rigurosidad del sector para presentar un plan de gestión ambiental.	x		Positivo	Alta
	4. Desarrollo de un compromiso social y empresarial.	x		Positivo	Medio
Legal	1. Normas de manipulación de medicamentos.	x		Positivo	Alta
	2. Marco regularorio y competitivo.		x	Negativo	Alta
	3. Garantía para la inversión extranjera.	X		Positivo	Alta
	4. Marco general para la industria farmacéutica.	X		Positivo	Alta

Fuente: Elaboración propia

Nota. Oportunidades, amenazas, impacto y probabilidades, que pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

Como se puede apreciar en la Tabla 7., dentro de los factores externos, que se pueden considerar como amenazas y críticos, ya que pueden afectar la sostenibilidad de

La empresa, se encuentran los factores relacionados dentro de los campos políticos y económicos, en este caso los dos son fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio; por una parte, el político, ya que el cambio normativo podría colocar en riesgo la sostenibilidad financiera y funcional, y por otra parte dentro del campo económico como se evidencia, la inflación es un enemigo y amenaza potencial del sector; cualquier cambio brusco en la economía mundial, afecta la economía nacional.

Por estas razones, es de gran importancia del monitoreo permanentemente el contexto externo, con el fin de anticiparen a los cambios que pueden llegar a afectar la sostenibilidad de la empresa.

3.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter del Sector Farmacéutico en Colombia

Esta herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, es fundamental a la hora de entender la competencia de una industria; permitiendo analizarla de una forma sencilla pero eficaz, para que de esta forma se pueda apreciar el panorama que se encuentra dentro de esta competencia, facilitando su toma de decisiones para competir y sostenerse dentro de este entorno; (Michaux & Cadiat, 2016).

En este caso se enfoca hacia el sector farmacéutico y en especial en lo que tiene que ver con la idea de negocio que propone el grupo. Las cinco fuerzas de Porter, están centradas en visualizar en un solo lienzo, en donde se determinan cuáles son las presiones competitivas que recibe la empresa en el momento de operar; este análisis debe orientar lo objetivos estratégicos organizacionales y de esta forma determina el rumbo de la empresa. Este análisis se estructura mediante el análisis de cinco componentes a saber: Rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

En el análisis llevado a cabo en este apartado se tiene en cuenta para cada uno de las amenazas que componen las 5 Fuerzas de Porter: Amenaza de Rivalidad entre

Competidores, Amenaza de Nuevos Competidores, Amenaza de Posibles Productos Sustitutos, Amenaza Poder de Negociación con los Proveedores, Amenaza Poder Negociación con los Compradores; las cuales se consideran y se presentan en este trabajo dos tablas que para su presentación de manera separada en este subtítulo, pero para el respectivo análisis deben ser consideradas ambas igualmente.

Las variables o factores que se incluyen son el resultado de verificaciones realizadas sobre el sector farmacéutico, y se han considerado importantes para realizar el presente análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En la primera Matriz (de ponderación) se tiene en cuenta las variables definidas y se les asigna una ponderación de acuerdo al grado de importancia que considera dentro del respectivo análisis, siendo la de más alta puntuación de mayor importancia y la de menor ponderación, la de menor importancia.

La segunda matriz (Evaluación) relaciona la calificación realizada que va desde de 1 a 5, (evaluación que toma el grupo de trabajo de acuerdo al análisis e investigación realizada) y está acompañada por una descripción cualitativa de acuerdo al factor en estudio: En expansión (ejem: mercado), muchos (ejemplo: competidores), pocos (ejemplo: vendedores) etc., etc.

Es importante aclarar que la calificación de 1 a 5 depende del factor en estudio: ejemplo: en la Amenaza de Productos sustitutos, se toma el factor disponibilidad de sustitutos cercanos ponderación 0,35 (Tabla 12), luego en la matriz de evaluación, la descripción cualitativa es Difícil y se clasifica 1 siendo más difícil y 5 fácil.

La metodología fundamenta las suposiciones y sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias, teniendo como base la información del momento. Si los acontecimientos se desvían de modo significativo de las suposiciones, los estrategas saben que se requerirán de acciones correctiva (Fred D. , 2008).

3.2.1. Amenaza de Rivalidad Entre Competidores

Para esta parte del análisis se utilizó un modelo cuantitativo que permitiera realizar una revisión de esta amenaza, que consiste en determinar la intensidad de la competencia actual del mercado. Los factores que se tuvieron en cuenta están

Relacionados en la tabla No. 7. Crecimiento de la industria, Costos fijos de almacenamiento, Liderazgo en el mercado, diversidad del número de competidores, barreras de salida y el cambio de los clientes entre el producto y los competidores.

Tabla 8.

Matriz Rivalidad Entre Competidores

No	Amenaza de la Rivalidad Entre Competidores	Ponderación
RC 01	Crecimiento de la industria	0.20
RC 02	Costos Fijos (de Almacenamiento) Valor Agregado	0.18
RC 03	Líder en el Mercado	0.16
RC 04	Diversidad Numero de Competidores	0.15
RC 05	Plataformas Empresariales	0.10
RC 06	Barreras de Salida	0.11
RC 07	Es Difícil para los Clientes Cambiar Entre su Producto y los Competidores	0.10
Total, Ponderado		1.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Ponderación Adaptado de “Esquema de fuerzas y su relación de Porter”

Tabla 9.

Matriz Evaluación de los Factores

Descripción Cualitativa	Calificación Cuantitativo 1-5	Descripción Cualitativa	Producto
Expansión	2	Recesión	0,40
Adecuados	4	Muy Altos	0,72
Fuerte	3	Débil	0,48
Mismos Componentes	3	Nuevos Compo	0,45
No Alianzas	2	Alianzas	0,20
Bajos	5	Altos	0,55
Baja	2	Alta	0,20
Promedio Ponderado			3.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Evaluación cualitativa y cuantitativa de los factores de acuerdo a la ponderación realizada.

Como resultado se puede concluir que se está frente a un mercado que está en expansión, la particularidad es que existe inversión extranjera. Ya que dos de las principales comercializadoras son extranjeras (Farmatodo-Cruz Verde); también de acuerdo a información estadística se corrobora que las importaciones son mayores que las exportaciones, pero desde el punto de vista de la comercialización del producto no afecta para la idea de negocio ya que el interés está centrado en trabajar en el último eslabón del proceso que es la comercialización.

El modelo de negocio que se propone está centrado en reducir los precios que se ofertan y esto se fundamenta en poder crear un operador comercial mayorista propio, el cual permita considerar un canal de distribución desde el productor al consumidor final. Teniendo en cuenta la infraestructura que tiene las empresas que ofertan los servicios y los productos en este sector, esto genera unas barreras de entrada altas, por lo tanto, no hay una diversidad de número de competidores, de igual manera hay unas empresas que lideran el mercado, pero que tienen deficiencias al tener un enfoque monopolístico. las barreras de salida son bastantes altas, por lo tanto, la diversidad de competidores siempre son los mismos y finalmente para los clientes no es fácil cambiar el producto y los competidores.

3.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores

El marco de competitividad que se analiza en este apartado, se analiza factores como las diferencias propias del producto o servicio, la identidad de marca, el acceso a la distribución, los insumos necesarios, la posibilidad de la producción de productos a bajo costo y la oportunidad de ingresar nuevos competidores. Para el desarrollo del modelo de negocio que se propone es importante la apropiación del desarrollo tecnológico, aunque en la industria en términos generales se protege con patentes y puede dificultar la accesibilidad a los productos para poderlos comercializar. Se propone un modelo de negocio diferenciador fundamentado en los precios y en la fidelización del cliente.

Tabla 10.

Matriz Factores Nuevos Competidores

No	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	Ponderación
EC 01	Diferencias Propias de Producto	0.12
EC 02	Identidad de Marca	0.15
EC 03	Acceso a la Distribución	0.17
EC 04	Acceso a los Insumos Necesarios	0.18
EC 05	Utilización de Plataformas Tecnológicas	0.20
EC 06	Aparición de un Nuevo Competidor	0.18
Total, Ponderado		1.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Ponderación de entrada de nuevos competidores al mercado farmacéutico.

Tabla 11.

Evaluación de los Factores Nuevos Competidores

Descripción Cualitativa	Calificación Cuantitativo 1-5	Descripción Cualitativa	Producto
Muchas	3	Pocas	0,36
Alta	1	Baja	0,15
Difícil	2	Fácil	0,34
Difícil	2	Fácil	0,36
Eficiente	3	Deficiente	0,60
Alto	3	Bajo	0,54
Promedio Ponderado			2,35

Fuente: Elaboración propia

Nota. Evaluación cualitativa y cuantitativa de nuevos competidores

Como se observa en las tablas anteriores, se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir el servicio por otro con la propuesta de negocio que se quiere ofertar y se proyecta diferenciar el servicio, para que sea percibido por el cliente. Ya en el marco de los productos a ofertar están los productos genéricos, que son

Terapéuticamente iguales y con un precio comercial menor, igualmente integrar servicios de los modelos de droguerías tradicionales, con los servicios que se ofrecen en droguerías modernas como los tipos market o supermercados.

3.2.3. Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto que se pretende vender u ofrecer. Comprenden una base importante de como la industria genera valor diferencial de sus productos lo cual les permita competir en el mercado, permitiendo de esta forma reemplazar los productos existentes por otros nuevos con mejores características tecnológicas o de calidad superior (Hernandez, 2011).

Tabla 12.

Ponderación de los Factores Productos Sustitutos

No	Amenaza de Productos Sustitutos	Ponderación
PS 01	Nivel Percibido de Diferenciación del Producto	0.45
PS 02	Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	0.35
PS 03	Suficiencia de Proveedores	0.20
Total, Ponderado		1.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Ponderación para la amenaza de productos sustitutos

Los genéricos son productos más sensibles al precio, la baja innovación de medicamentos y el retraso de comercialización de nuevos fármacos y las regulaciones del gobierno afectan la disponibilidad que permita atender la demanda de forma eficiente.

Tabla 13.

Evaluación de los Factores Productos Sustitutos

Descripción Cualitativa	Calificación Cuantitativo 1-5	Descripción Cualitativa	Producto
Alta	1	Baja	0,45
Difícil	2	Fácil	0,7
Pocos	2	Muchos	0,4
Promedio Ponderado			1.55

Fuente: Elaboración propia

Nota. Resultados de la evaluación de factores de productos sustitutos

3.2.4. Amenaza Poder de Negociación con los Proveedores

De acuerdo al análisis realizado este, es un mercado de tendencia monopolística, para el caso de la idea de negocio que se propone el índice matemático es bastante alto, debido que tiene que ver con los proveedores, que son los laboratorios farmacéuticos y

Tendrían un alto porcentaje de concentración y seguramente el volumen de compra debe ser de gran importancia para ellos. Es posible que los proveedores puedan entrar fácilmente al eslabón de la comercialización y convertirse en un competidor directo. No existe la posibilidad de obtener productos sustitutos y se identifica que se tiene un bajo poder de negociación frente a los proveedores.

Tabla 14.

Matriz Ponderación los Factores Poder de Negociación con Proveedores

No	Poder de Negociación con Proveedores	Ponderación
NP 01	Diferencia de Insumos	0.20
NP 02	Costos Intercambiables de Proveedores y Empresas en el Sector	0.10
NP 03	Presencia de Insumos Sustitutos	0.15
NP 04	Concentración de Proveedores	0.30
NP 05	Importancia del Volumen para el Proveedor	0.25
Total, Ponderado		1.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Ponderación de los factores o variables que intervienen en el poder de negociación con los proveedores.

Tabla 15.

Evaluación de los Factores Negociación de los Proveedores

Descripción Cualitativa	Calificación Cuantitativo 1-5	Descripción Cualitativa	Producto
Alta	3	Baja	0.75
Alta	2	Baja	0.75
Bajo	2	Alta	0.40
Alta	3	Baja	0.72
Alta	3	Baja	0.72
Promedio Ponderado			3.35

Fuente: Elaboración propia

Nota. Resultados de la evaluación de negociación sobre productos sustitutos

3.2.5. Amenaza Poder Negociación con los Compradores

El poder de negociación con los clientes esta dado por los posibles acuerdos para adquirir el producto o los servicios ofertados por la empresa. Se podría decir, que el mercado es bastante amplio y que no se dependerá de un número limitado de clientes.

Por ser un mercado con tendencia monopolística es difícil que el cliente realice una

Estrategia hacia atrás. Aunque es posible que el cliente este pendiente de las ofertas de la competencia y hace que genere cierto poder en el mercado.

Tabla 16.

Matriz de los Factores Poder de Negociación Compradores

No	Poder de Negociación con los Compradores	Ponderación
NC 01	Concentración de Compradores Vs Concentración de Empresas	0.18
NC 02	Volumen de Compra	0.15
NC03	Diferencia en Productos	0.17
NC 04	Identidad de Marca	0.25
NC 05	Impacto Sobre la Calidad/Desempeño	0.25
Total, Ponderado		1.00

Fuente: Elaboración propia

Nota. Ponderación de variables que afectan el poder de negociación de los compradores

Tabla 17.

Evaluación de los Factores de Negociación de los Compradores

Descripción Cualitativa	Calificación Cuantitativo 1-5	Descripción Cualitativa	Producto
Bajo	4	Alta	0,72
Bajo	3	Alta	0,45
Alta	3	Baja	0,51
Alta	3	Baja	0,75
Alta	2	Baja	0,5
Promedio Ponderado			2.93

Fuente: Elaboración propia

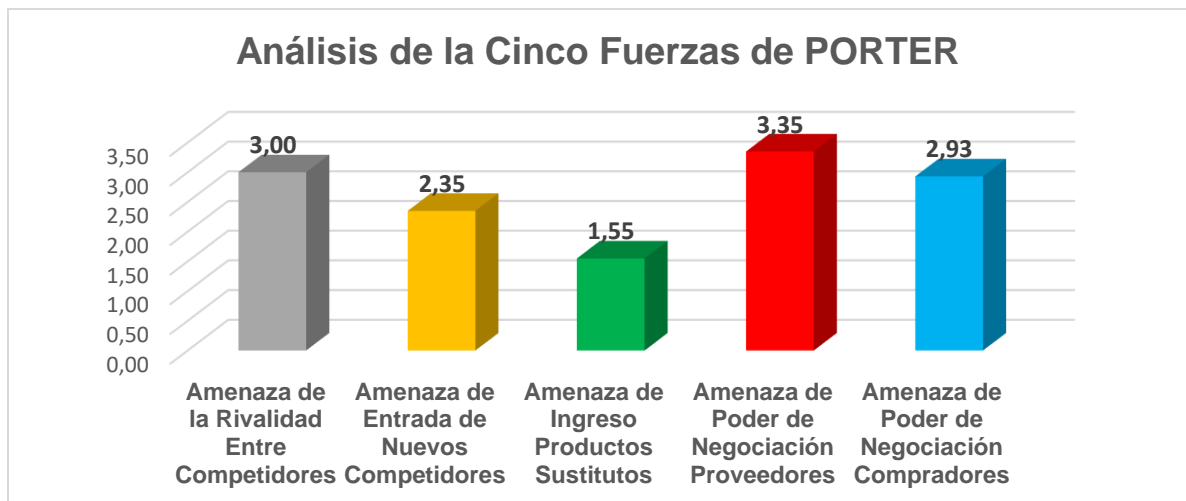
Nota. Resultados de evaluación de variables que influyen en la negociación con los proveedores.

3.2.6. Resultados del Análisis de las Cinco Fuerzas

La amenaza de poder de negociación con los proveedores como se muestra en la Tabla 15, es la amenaza que, de acuerdo al análisis, la de mayor cuidado, en el entendido de que el mercado del sector farmacéutico es imperfecto y monopolizado. Es decir, se está frente a un mercado en el cual los productores(laboratorios) pueden influir en los precios, en los volúmenes de producción y en la distribución o comercialización de los mismos; lo cual podría dificultar el acceso a cierto grupo de medicamentos, esto como consecuencia a ciertas exigencias y cumplimiento de requisitos que los laboratorios imponen a nuevos operadores logísticos o distribuidores mayoristas, para poder acceder a sus medicamentos.

Figura 8.

Resultados de Evaluación de las Amenazas de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Nota. Resultados de la evaluación de las diferentes fuerzas de Porter, aplicadas el mercado de comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos.

La rivalidad de los competidores es la segunda de importancia dentro de la evaluación de las cinco fuerzas de “Porter” (Tabla 9), evidenciadas en la comercialización farmacéutica, existe porque de forma permanente las empresas deben

Ser más competitivas, e innovadoras en cada uno de sus procesos, esto hace que se utilicen estrategias que pueden afectar la rentabilidad y la generación de valor del negocio, al tratar de imponer estrategias de precios o acciones de promoción y publicidad.

3.3. Análisis DOFA

El análisis de Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritos como la Matriz DOFA, es una herramienta fundamental para realizar un análisis estratégico detallado de los entornos internos y externos; a partir de este diagnóstico, las organizaciones o empresas, deben considerar que áreas se tienen como sus fuertes o habilidades importantes y relevantes; mitigando de esta manera los riesgos y amenazas que se les pueda presentar; estos análisis del entorno les permita ser competitivas y sostenibles financieramente en el mediano y largo plazo (Canalicchio, 2021).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA, mostrados a continuación en la tabla 19, se pudo realizar un análisis detallado de los entornos interno y externo, del modelo de negocio propuesto; en este caso la creación de una empresa de integración vertical farmacéutica hacia adelante, donde se encontraron una serie de variables o aspectos importantes a tener en cuenta, lo cual permita contribuir al éxito del proyecto de emprendimiento propuesto, y asegurando de esta manera su viabilidad y sostenibilidad financiera; logrando a su vez el alcanzar los objetivos propuestos dentro del presente trabajo de investigación; de la misma matriz se consideraron una serie de estrategias, con el fin de que estas puedan ser estudiadas y aplicadas durante el desarrollo del modelo de negocio.

A continuación, se relacionan los factores encontrados en cada una de los cuatros áreas de la matriz, así como se propusieron una serie de estrategias, las cuales pueden ser de gran ayuda para la ejecución del plan de negocios propuesto.

Tabla 18.

Matriz DOFA Distribuidora Farmacéutica

ANÁLISIS DOFA DISTRIBUIDOR FARMACEUTICO DRUGMARKET		#	OPORTUNIDADES	#	AMENAZAS
		1	Aumento constante de mercado de clientes	1	Gran cantidad de droguerías en el sector
		2	Alto crecimiento en el sector farmacéutico	2	Dificultad en la importación de materias Primas para producir medicamentos.
		3	Competencia posicionada en el mercado con precios altos en los medicamentos.	3	Constante cambio en materia regulatoria por parte del Ministerio de Salud.
		4	Apoyo financiero por parte de Cooperativas del sector farmacéutico.	4	Diminución del poder adquisitivo por parte de los consumidores como consecuencia de la inflación.
		5	Disponibilidad de ayudas tecnológicas modernas para Marketing Digital.	5	Alzas exageradas en los precios de arriendo de locales.
		6	Red amplia de laboratorios nacionales y extranjeros para compra directa de productos farmacéuticos.	6	Incremento sin control en el precio de los medicamentos como consecuencia de la inflación económica.
		7		7	Monopolio del mercado por distribuidores y marcas reconocidas.
#	FORTALEZAS	#	ESTRATEGIA FO	#	ESTRATEGIA FA
1	Implementación de modelo de negocios moderno en puntos de Dispensación.	1	Realizar campañas publicitarias de Marketing, a través de ayudas tecnológicas, a través de página web y redes sociales.	1	Ubicar puntos de distribución minoristas en lugares donde no haya presencia de las Droguerías posicionadas en el mercado.
2	Competencia por el mercado de clientes por medio de precios bajos en los medicamentos.	2	Realizar alianzas estratégicas con laboratorios de marcas reconocidas genéricas y comerciales.	2	Publicitar en los diferentes medios tecnológicos empleados, para dar a conocer el cumplimiento estricto de las normas regulatorias en materia de medicamentos, generando confianza y fidelidad en los clientes.
3	Integración Vertical Farmacéutica, la cual permite competir a través de precios competitivos en comparación con la competencia.	3	Mantener un amplio portafolio de productos farmacéuticos, con las marcas de medicamentos de mayor rotación y de mas amplio reconocimiento a nivel nacional.	3	Mantener un margen de porcentaje ligeramente bajo en los precios, en comparación con la competencia.
4	La disminución de eslabones en la cadena de valor, lo cual reduce costos de comercialización de productos farmacéuticos.	4	Captar la atención de clientes del mercado, dando a conocer el portafolios de productos, las promociones y precios competitivos del mercado a través del Marketin Digital y Directo.	4	Establecer una red de comercialización estable con laboratorios reconocidos, por medio de compra a contado de pedidos de medicamentos.
5	Portafolio amplio de productos farmacéuticos, pensado en los diferentes segmentos de clientes.	5	Implementar estrategia publicitaria mediante los medios tecnológicos empleados por la empresa, para hacer visible al mercado de clientes la contribución a la protección del medio ambiente por parte de la empresa, al emplear bolsas de papel para la dispensación de productos farmacéuticos.	5	Publicitar la generación de valor ambiental por arte de la distribuidora, por los medios tecnológicos empleados, el cual permita captar la atención del segmento de clientes en jóvenes y demás en los cuales el tema ambiental es de gran importancia.
6	Cumplimiento estricto de normas regulatorias establecidas por autoridades sanitarias.	6		6	
7	Generación de valor ambiental, al dispensar medicamentos en bolsas de papel, contribuyendo de esta forma a la protección del medio ambiente.	7		7	
#	DEBILIDADES	#	ESTRATEGIA DO	#	ESTRATEGIA DA
1	Bajo posicionamiento de la Marca Comercial, en comparación a la competencia posicionada.	1	Emplear herramientas tecnológicas como Google Bussines, Pagina Web y redes sociales para publicitar la marca y generar reconocimiento.	1	Realizar un plan de marketing, el cual permita posicionar la marca.
2	Posibilidad de alta rotación de personal	2	Establecer coonvenios con cooperativas financieras del sector farmacéutico, para que el personal de empleados puedan acceder a los productos financieros otorgados por la entidad.	2	Establecer convenios con cooperativas financieras del sector farmacéutico, para obtener financiamiento y poder aperturar los puntos planeados inicialmente.
3	Limitación de disponibilidad financiera para abrir nuevos puntos.	3	Establecer convenios financieros con cooperativas del sector farmacéutico para ampliar puntos de distribución.	3	Establecer un plan financiero a mediano plazo, el cual permita proyectar el sostenimiento de precios bajos, para continuar por la competencia del mercado de clientes y garantizar de esta forma el aumento de las ventas y la sostenibilidad financiera de la empresa.
4	Elevados costos financieros en cumplimiento a las Exigencias laborales actuales.	4	Establecer un Plan de bienestar interno para los empleados, el cual incluya incentivos, reconocimientos, horarios flexibles que permitan generar unión familiar y lealtad institucional.	4	Publicitar en los diferentes medios tecnológicos empleados, para dar a conocer el cumplimiento estricto de las normas tanto en materia laboral, como regulatorias en materia de medicamentos, generando confianza y fidelidad en los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Nota. Análisis de Matriz DOFA, donde se observa el análisis del entorno interno y externo, así como las estrategias propuestas.

3.3.1. Fortalezas (F) - Impacto Positivo

Fortalezas Claras: Competencia por el mercado de clientes por medio de precios bajos en los medicamentos.

Ventajas Competitivas: Integración Vertical Farmacéutica, la cual permite competir a través de precios competitivos en comparación con la competencia.

Recursos Estratégicos: Generación de valor ambiental, al dispensar medicamentos en bolsas de papel, contribuyendo de esta forma a la protección del medio ambiente.

3.3.2. Oportunidades (O) - Impacto Positivo

Oportunidades Aprovechables: Competencia posicionada en el mercado con precios altos en los medicamentos.

Desarrollo de Nuevos Mercados: Red amplia de laboratorios nacionales y extranjeros para compra directa de productos farmacéuticos.

Colaboraciones Estratégicas: Establecer convenios financieros con cooperativas del sector farmacéutico para ampliar puntos de distribución.

3.3.3. Debilidades (D) - Impacto Negativo

Debilidades Críticas: Bajo posicionamiento de la Marca Comercial, en comparación a la competencia posicionada.

Riesgos Operativos: Posibilidad de alta rotación de personal

Repercusiones Financieras: Limitación de disponibilidad financiera para abrir nuevos puntos.

3.3.4. Amenazas (A) - Impacto Negativo

Amenazas Inminentes: Monopolio del mercado por distribuidores y marcas reconocidas.

Competencia Desafiante: Gran cantidad de droguerías en el sector

Cambios en el Entorno: Incremento sin control en el precio de los medicamentos como consecuencia de la inflación económica.

3.3.5. Neutro

Factores Equilibrados: Constante cambio en materia regulatoria por parte del Ministerio de Salud.

Es importante recordar que la evaluación de impactos es relativa y puede variar según el entorno presente cambios, los cuales pueden generar otros impactos positivos, negativos y neutros.

Como conclusiones finales y después de realizar un análisis detallado sobre la matriz DOFA, se puede concluir que la idea de negocio cuenta con sólidas fortalezas para poder competir por un mercado de clientes que le permita sostenerse financieramente y alcanzar los objetivos empresariales propuestos, mitigando de esta manera sus debilidades al alcanzar un mayor reconocimiento y posicionamiento de marca, a través de su cadena propia de droguerías.

La propuesta de valor planteada a través de sus distribuidores propios, además de generar una competencia distintiva a través de precios bajos, junto con un modelo de droguerías modernas e innovadoras, centradas en el cliente, son unas buenas estrategias para alcanzar las metas propuestas.

Las oportunidades que brinda actualmente el entorno, a través de la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con laboratorios farmacéuticos de marcas reconocidas, con los que cuenta actualmente el mercado productor nacional, brinda buenas oportunidades de generar mayores rentabilidades para la empresa, reduciendo de esta manera las amenazas de posibles monopolios de las grandes cadenas de droguerías, los cuales pueden dificultar el desarrollo de la empresa.

3.4. Conclusiones Finales del Entorno

Como conclusiones finales sobre los resultados obtenidos en los análisis de las tres matrices, dentro de estas, los análisis PESTEL, Porter y DOFA, estas han proporcionado una visión mucho más amplia y precisa, de la posición actual de la idea de negocio propuesta; dentro de estas encontradas en el análisis PESTEL, se cuenta con un entorno político poco favorable, sin embargo la nación cuenta con instituciones jurisprudenciales fuertes, que velan y protegen los derechos fundamentales de todos los colombianos; también se enfrenta a un ambiente económico en contracción, cambiante y con fuertes desafíos por enfrentar; pero el modelo de negocio propuesto junto con su propuesta de valor, ya se encuentra en marcha, y ha empezado a adquirir una importante experiencia en el mercado actual del sector; las fortalezas y oportunidades con las que cuenta actualmente la empresa, son factores fundamentales que pueden convertir sin dificultad las amenazas y debilidades del entorno, en nuevas fortalezas y más oportunidades, las cuales deberán ser aprovechadas e incorporadas dentro de la organización.

Finalmente es de gran importancia mantener un seguimiento permanente del entorno, esto facilita a la distribuidora enfrentarlos y fortalecerse a través de los mismos, de la misma forma la empresa debe mantener unos fuertes procesos de innovación y creatividad permanente, con el fin de generar un ambiente de mejora continua, fortaleciendo aún más sus competencias distintivas y diferenciadoras de los productos y servicios que se ofrecen a través de los distribuidores minoristas. En resumen, la distribuidora debe enfatizar en fortalecer sus capacidades internas y aprovechar las oportunidades del entorno a través de las mejores ofertas y alianzas del mercado, mitigando de manera anticipada las amenazas y desafíos del entorno cambiante.

4. Validación e Investigación de Mercado

Actualmente el mercado de medicamentos en Colombia, está regulado por el Estado a través del Ministerio de Salud y Protección Social, el cual expide una serie de normas en materia de calidad y regulaciones de precios, a través del Manual de Normas técnicas de calidad; en este documento se establecen una serie de políticas y de análisis y se definen unos lineamientos a desarrollar en materia regulatoria de precios. tanto para el mercado institucional como para el privado; esto con el fin de evitar abusos por parte de empresas dominantes en el mercado (Vásquez et al., 2013).

4.1. Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor

Poder determinar el cliente o segmento de clientes es fundamental para el logro de los objetivos y metas corporativas, ya que de esto depende el éxito de las ventas y de paso la sostenibilidad financiera del plan de negocio propuesto.

Por estos motivos es fundamental conocer lo que los clientes desean o prefieren, con el fin de que las empresas se puedan transformar y adaptar a los retos que le imponen las necesidades de los mismos.

Según (Sanchez Herrera y otros, 2013), el comportamiento de los clientes o consumidores finales, se refiere al conjunto de actividades o tareas que lleva a cabo una persona, organización o empresa, desde el momento mismo que se genera una necesidad, hasta el momento final que estos actores realizan la compra del producto o servicio, con base en esa necesidad existente.

De la misma forma (Mesa, 2012) indica que, dentro del mismo mercado particular de un producto, en este caso el mercado de consumidores de medicamentos, este sería o tendrían su propio segmento de mercado, ya que en este caso los consumidores o

Clientes finales de medicamentos, son el grupo de clientes que comparten unas características particulares y necesidades comunes o beneficios similares esperados del

Producto (solucionar sus problemas de salud), y que también comparten otras características semejantes como las geográficas (ubicación-Norte-Bogotá DC) y demográficas (adultos con edades entre 18-93 años), motivos, deseos (excelente servicio), preferencias de compra (calidad Medicamentos) o de usos del producto (asesoría profesional) y que son diferentes a otros clientes del mismo mercado.

4.1.1. Necesidades y Oportunidades del Cliente

El consumidor de hoy busca variedad, calidad, seguridad, garantía y una buena recomendación o sugerencia, realizada por un experto y conocedor de la dispensación

De medicamentos. En términos generales se podría decir, que las droguerías se constituyen en un servicio rápido, con un buen conocimiento/ experiencia, comodidad y cercanía. (Colombia Productiva, 2019).

Dentro de estos aspectos identificados como necesidades del cliente o consumidores finales de medicamentos y productos farmacéuticos, se encontró la importancia y el compromiso de parte de los distribuidores minoristas, por ser agentes resolutivos de sus problemas de salud, el cual les permita a los clientes satisfacer las necesidades de medicamentos, por medio de un amplio surtido de productos con precios competitivos, el contar también con personal experto en asesoría de servicios farmacéuticos, facilitando a los clientes el recibir información clara y precisa, resolviendo de esta manera dudas, inquietudes y sugerencias, pero también recibir la mejor atención centrada en el cliente, y que los sitios de distribución sean espacios cómodos, tranquilos, de fácil acceso y que les permita escoger de manera libre sus productos.

4.1.2. Localización

Actualmente el Plan de negocio ya se encuentra en marcha con un punto de distribución minorista ubicado en el norte de Bogotá D.C., en la localidad de Barrios

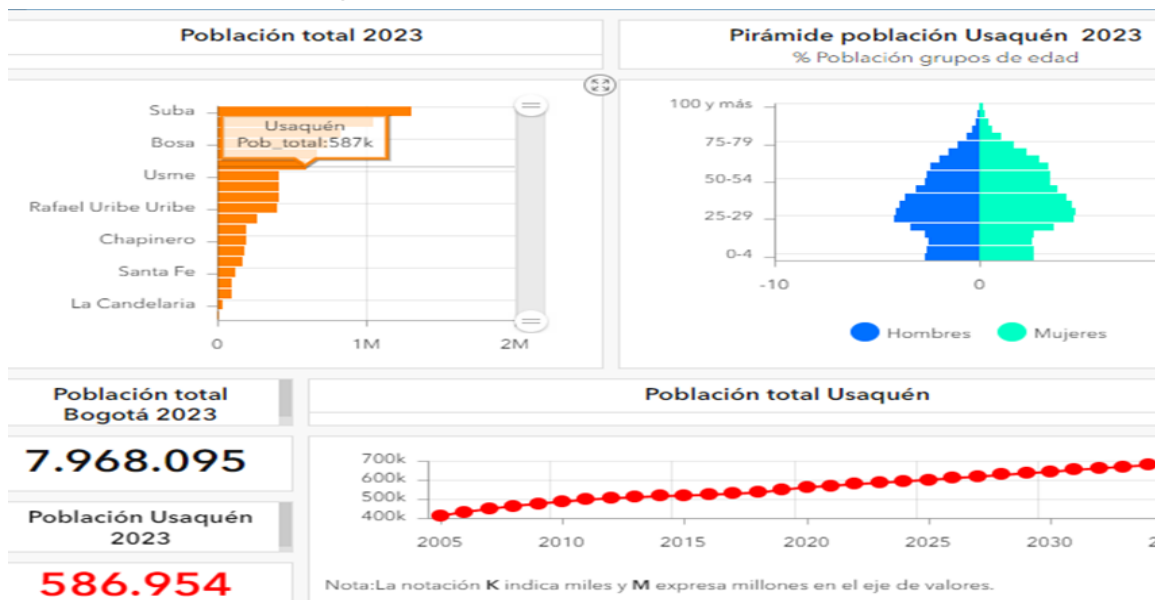
Unidos, Barrio Polo Club; la proyección es ubicar tres puntos de distribución minorista (3 puntos) en la capital de Bogotá D.C., actualmente está concentra el mayor número de empresas a nivel nacional con el 29%, con un total de 441.075 empresas registradas en Cámara de Comercio (Camara de Comercio de Bogota, 2020) y es considerada como la ciudad más llamativa para vivir y trabajar, además de aportar el más alto porcentaje al PIB nacional con el 25%.con relación a la ubicación de los dos (2) puntos de distribución que están pendientes por activar, estos están proyectados para ser ubicados en la localidad de Usaquén, al Norte de Bogotá D.C., la selección de esta ubicación se da como resultado de realizar un análisis de datos socioeconómicos y demográficos del distrito capital y de la respectiva localidad.

4.1.2.1. Factor Demográfico

El primer aspecto que se tuvo en cuenta fue el factor demográfico poblacional, ya que la localidad de Usaquén cuenta con el sexto número de población más alta de la capital a nivel general, al contar con estimado de 586.954 habitantes según (DANE-secretaria Distrital de Planeación Bogotá, 2023). Como se observa en la siguiente figura.

Figura 9.

Población Localidad Usaquén



Fuente: DANE 2023

Nota. Datos poblaciones y su proyección poblacional de la localidad de Usaquén del Distrito Capital.

4.1.2.2. Factor Empresarial y Comercial

Según (Camara de Comercio de Bogota, 2020), la distribución con la concentración empresarial y comercial más alta de Bogotá, se encuentra en la zona noroccidental, con un 62% del total de las empresas inscritas y legalmente constituidas, a diferencias de las localidades del sur de la capital, las cuales concentran el menor número de empresas.

Esta concentración comercial y empresarial al norte y occidente de la ciudad, es el resultado del mayor desarrollo urbano y de las actividades productivas, dentro de las cuales hay una mayor oferta de servicios personales, empresariales y logísticos, lo cual hace más llamativo para la localización de un número más elevado de empresas en los sectores de servicios, comercio e industria (Camara de Comercio de Bogota, 2020).

Actualmente Usaquén es la segunda localidad del Norte de Bogotá con la concentración más alta del sector empresarial y comercial con 43.834 empresas inscritas, equivalente al 10.4% del total de empresas a nivel de la ciudad (Camara de Comercio de Bogota, 2020).

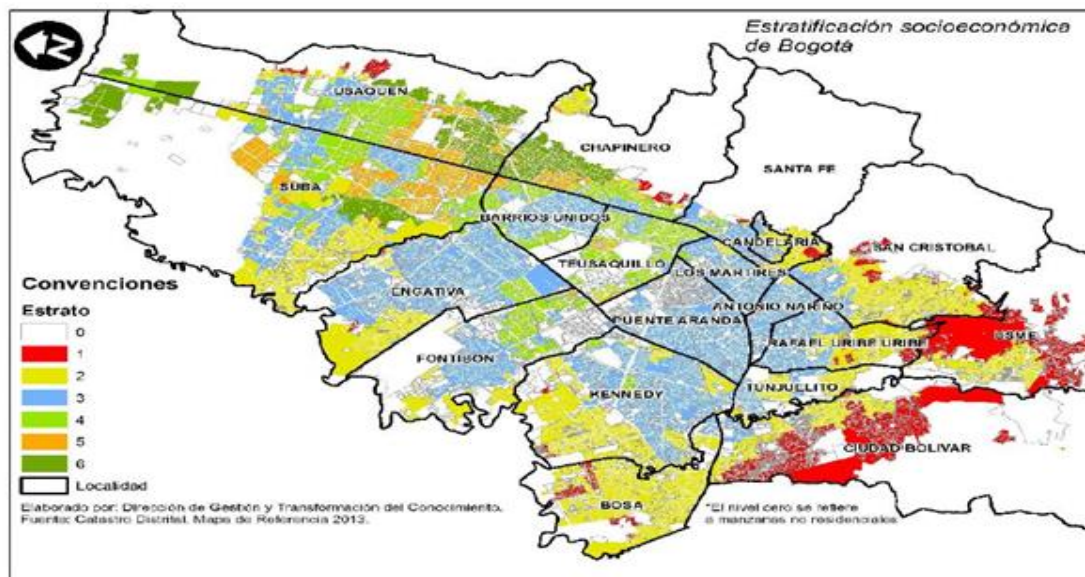
4.1.2.3. Factor Socioeconómico

El tercer aspecto que se tuvo en cuenta fue el factor de estratificación socioeconómica, donde las localidades de Usaquén junto con Chapinero, cuentan con la mayor concentración de manzanas con estratos altos, poblaciones socioeconómicas caracterizadas por contar con un mayor poder de compra (Camara de Comercio de Bogota, 2020). A continuación, en la siguiente figura se muestra la estratificación socioeconómica de Bogotá D.C.

La estratificación socioeconómica del distrito capital es de gran ayuda, ya que esta permite generar un buen análisis sobre las localidades que concentran una mayor riqueza y de esta manera se puede determinar el poder de compra de los clientes potenciales.

Figura 10.

Estratificación Socioeconómica Bogotá D.C.



Fuente: Cámara de Comercio Bogotá 2020

Nota. Datos de estratificación socioeconómica del Distrito capital, donde se muestra las localidades de mayor concentración de estratos altos en las localidades de Chapinero y Usaquén.

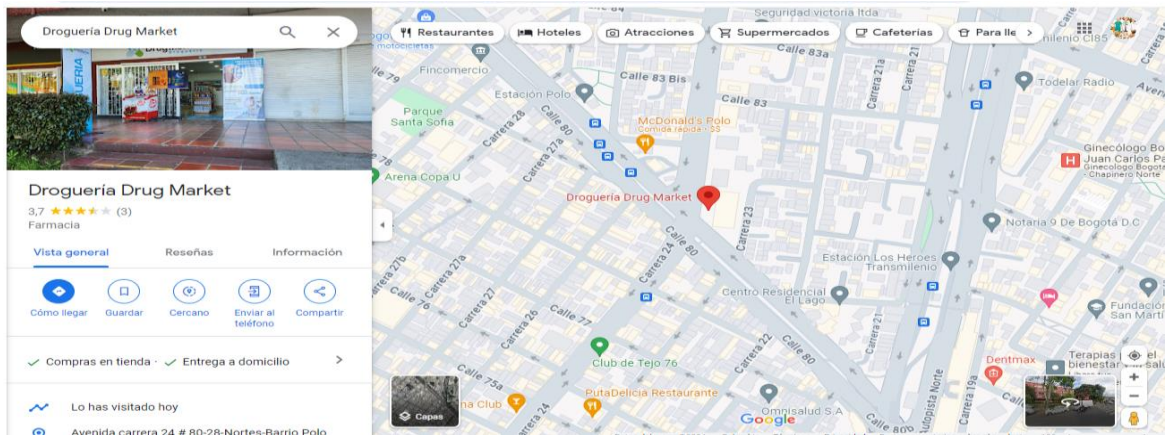
Como conclusión con relación a la ubicación, se plantea dentro del plan de negocio que, de acuerdo con los análisis realizados, y con base en la información obtenida, la localidad de Usaquén, es una opción favorable para la ubicación de los dos (2) distribuidores minoristas pendientes por activar.

Finalmente, también es importante tener en cuenta al momento de arrendar los locales, aspectos como la seguridad del sector donde se ubicarán los locales, la posibilidad de que estos cuenten con parqueaderos de fácil acceso, que se encuentren

Ubicados sobre zonas comerciales con amplia circulación peatonal y de tráfico vehicular, y finalmente que sean puntos con espacios amplios, cómodos los cuales generen un buen nivel de bienestar, tranquilidad y confort para los clientes potenciales.

Figura 11.

Ubicación Punto de Distribución Minorista

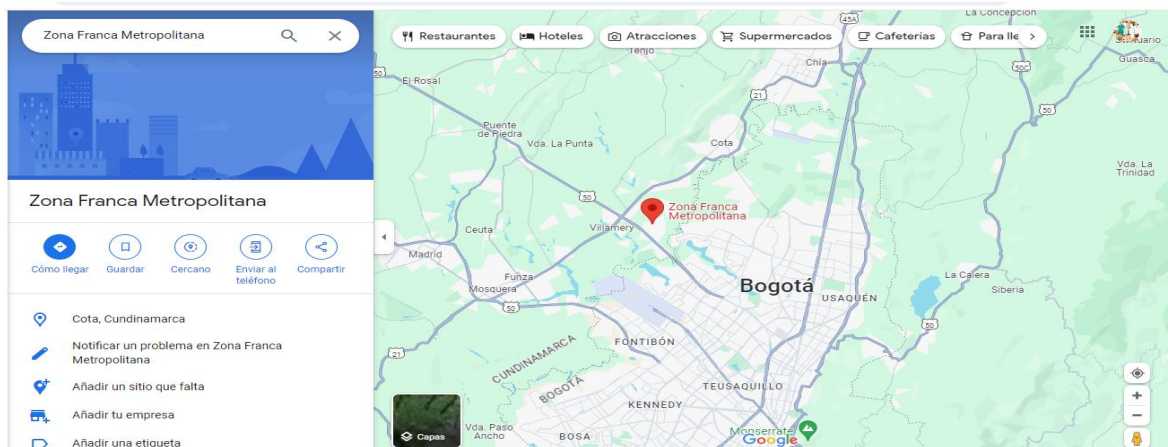


Fuente: Imagen tomada de Google Maps (2024).

Nota. Imagen de la localización del primer punto de distribución minorista de los tres proyectados en un término de cinco años.

Figura 12.

Ubicación Punto de Distribución Mayorista



Fuente: Imagen tomada de Google Maps (2024).

Nota. Imagen de la localización del punto de distribución Mayorista, el cual de acuerdo a proyecciones será ubicado sobre la Zona Franca del Municipio de Cota, Cundinamarca.

Se proyecta la ubicación del operador mayorista en el municipio de Cota Cundinamarca, debido a que este se encuentra establecido como Zona Franca, las cuales fueron creadas en el 2005, con el fin de crear unas zonas especiales

Tributarias, con el objetivo de atraer la inversión extranjera, industrial y comercial y poder generar más empleos directos, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la economía nacional y local; actualmente el gobierno colombiano tiene reglamentado el régimen de Zonas Francas mediante Ley 1004 del 2005, o Ley Marco de Zonas Francas, los títulos III y IV del Decreto 2147 del 2016 y el título 8 del Decreto 1165 del 2019 y Decreto 278 del 2021, y tiene dentro de estos beneficios tributarios para las empresas que se ubiquen en estas localidades un impuesto de renta del 20%, a diferencia del 35% que tributan las demás empresas o personas naturales a nivel nacional, adicionalmente se ofrecen otros beneficios tributarios como exoneración de impuestos aduaneros, arancelarios y exoneración de IVA para las importaciones que realicen esta empresas (Ministerio de Comercio Exterior, 2024).

4.1.3. Justificación de la Propuesta de Valor

De acuerdo con la Propuesta de Valor proyectada anteriormente, con base en las necesidades identificadas en el segmento del cliente, me permito relacionarla nuevamente:

Droguerías modernas especializadas tipo Mini-Market, las cuales se caracterizan por tener espacios amplios, cómodos, tranquilos, de fácil acceso, las cuales ofrezcan a sus a sus clientes la facilidad de libre escogencia de productos, combinando servicios de las droguerías tradicionales(inyectología), con un amplio portafolio o surtido de medicamentos y productos farmacéuticos de excelente calidad a precios competitivamente más bajos con relación al mercado actual y un excelente servicio centrado en el cliente.

De la anterior Propuesta de Valor ofertada por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, se puede indicar que mencionada propuesta se justifica ya que este modelo de negocio a través de distribuidoras tipo Mini-Market, van en crecimiento, lo cual genera una muy buena oportunidad de negocio con relación a la

Competencia actual en el mercado, actualmente la mayoría de droguerías son de modelo tradicional, por lo tanto, la idea de negocio propuesta ofrece servicios ofrecidos tanto en el modelo moderno, como del modelo tradicional.

4.2. Estudio Piloto de Mercado

El objetivo principal del presente estudio piloto, es conocer sobre que tanto impacta y satisface positivamente las necesidades del segmento de clientes o mercado específico de clientes, con relación a la Propuesta de Valor del modelo de negocio.

Para el presente estudio se escogió como población objeto a ciudadanos residentes en el norte de la ciudad de Bogotá D.C. con mayoría de edad, con rangos de edades entre los 18 a 83 años, de cualquier estrato socioeconómico, y que estén interesados en solucionar sus problemas de salud (Hernandez-Sampieri, 2018).

De la misma forma se realizó la recolección de datos mediante el aplicativo de Google formularios, a través fuentes primarias por medio de una encuesta con enfoque cuantitativo, con una muestra no probabilística dirigida mediante muestreo por oportunidad o conveniencia a 100 usuarios o clientes potenciales, consumidores de medicamentos, o que estén interesados o no en solucionar sus problemas de salud, las muestras no probabilistas, si bien este tipo de muestreo no pretende o no busca generalizar sus resultados, si permite recolectar información la cual ayude a comprender y entender la percepción que como en este caso, tienen los clientes sobre la propuesta de valor planteada (Hernandez-Sampieri, 2018).

4.3. Resultados

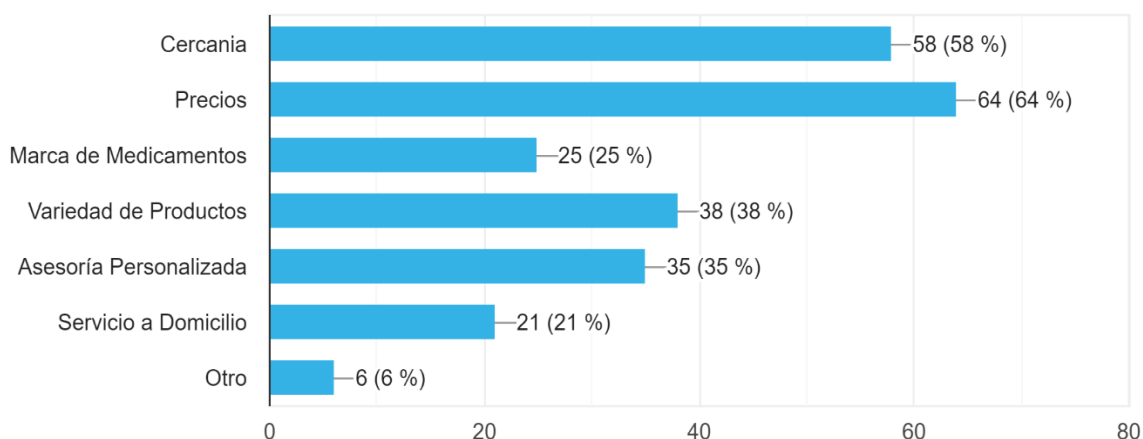
4.3.1. Análisis de Resultados

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, a la muestra poblacional seleccionada, de la cual se aplicaron en total 20 ítems, 4 de estos relacionados a protección de datos e información sociodemográfica y

Por otra parte, 16 ítems, los cuales son los relacionados a la evaluación de la propuesta de valor y modelo de negocio, como se relaciona a continuación:

Figura 13.

1. ¿Qué Factores Tiene en Cuenta a la Hora de Seleccionar una Droguería?

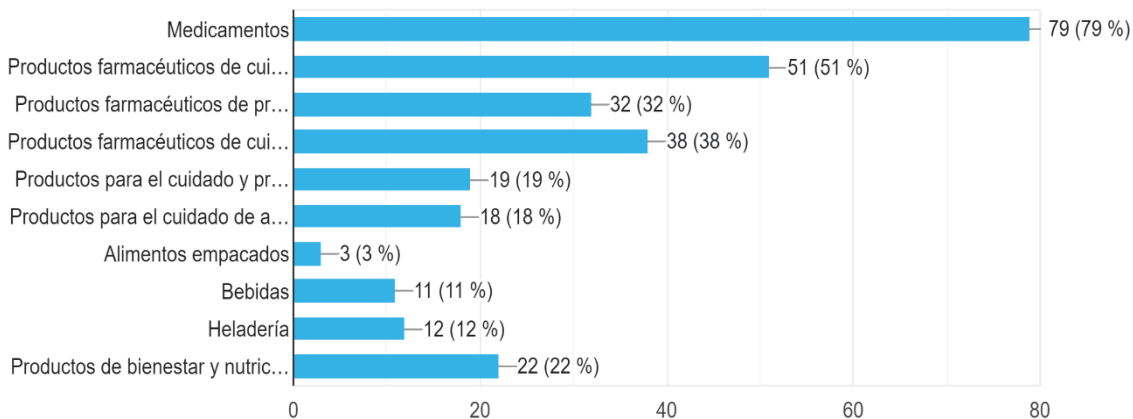


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra los diferentes factores que los clientes potenciales tienen como más importantes a la hora de seleccionar una droguería.

Figura 14.

2. ¿Qué Línea de Productos Específicos Busca Normalmente en una Droguería?

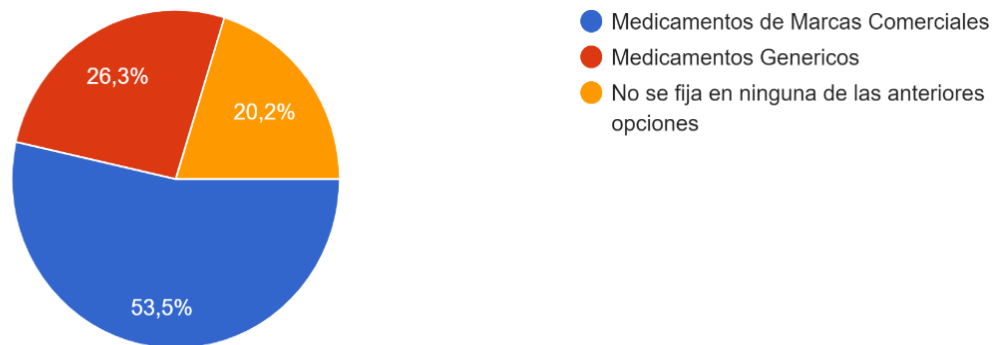


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra las diferentes líneas de Productos farmacéuticos y otros, que los clientes potenciales buscan cuando van a una droguería.

Figura 15.

3. ¿A la Hora de Comprar un Medicamento, que Línea Escoge?

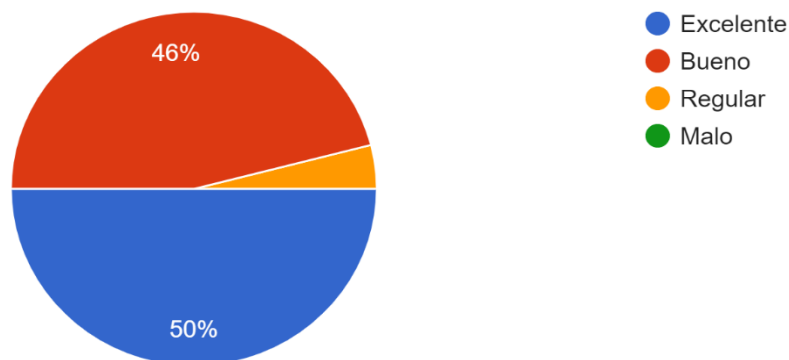


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra las diferentes líneas de medicamentos, entre genéricos y medicamentos comerciales que prefieren los clientes potenciales, al momento de realizar una compra.

Figura 16.

4. ¿Como Calificas la Calidad de los Productos Disponibles en la Droguería Drug Market, en Comparación con Otras Opciones Disponibles en el Mercado?

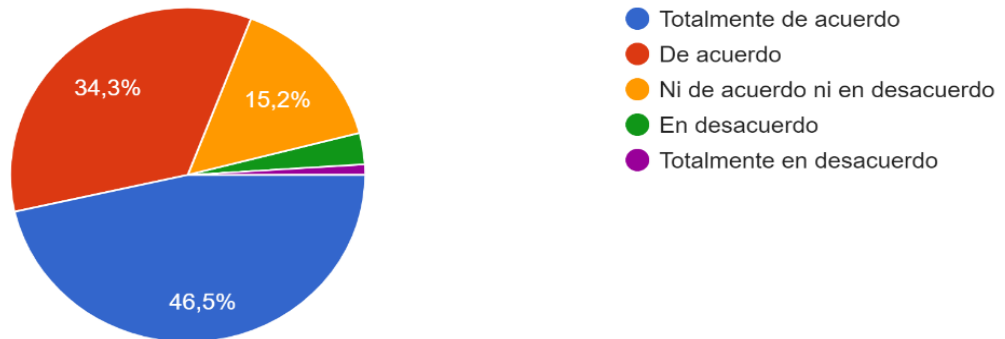


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra la calificación realizada por parte de los clientes, con relación a la calidad de los productos ofrecidos por la Droguería.

Figura 17.

5. *¿Los Medicamentos Genéricos Ofrecidos, son de Calidad Equivalente a las Marcas Reconocidas?*

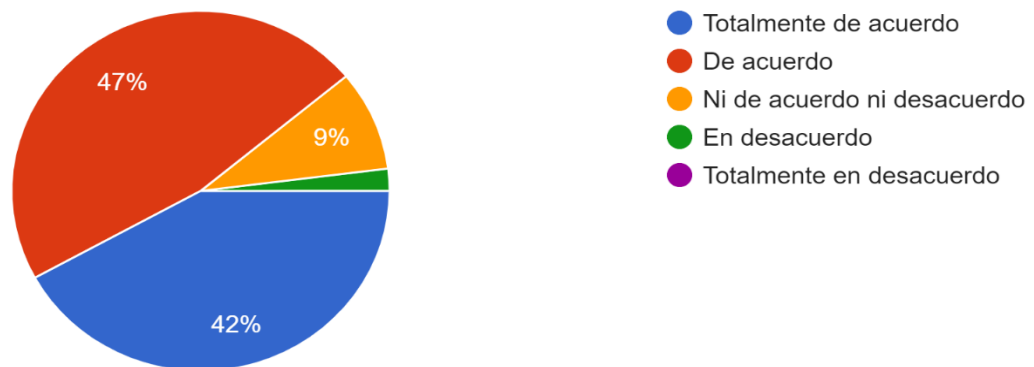


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra la calificación realizada por parte de los clientes, con relación a la calidad de los medicamentos genéricos ofrecidos por la Droguería.

Figura 18.

6. *¿Está Satisfecho con la Disponibilidad de los Medicamentos y Productos Farmacéuticos Ofrecidos por la Droguería?*

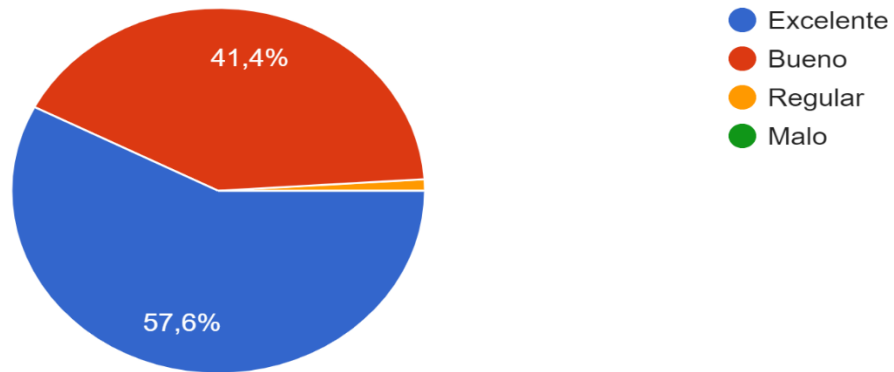


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra la calificación realizada por parte de los clientes, con relación al surtido o la disponibilidad de los diferentes tipos de productos ofrecidos por la droguería.

Figura 19.

7. ¿Como Calificas la Amabilidad, Servicio y Conocimiento del Personal Farmacéutico Para Proporcionar Asesoramiento Sobre Medicamentos y Productos Farmacéuticos?

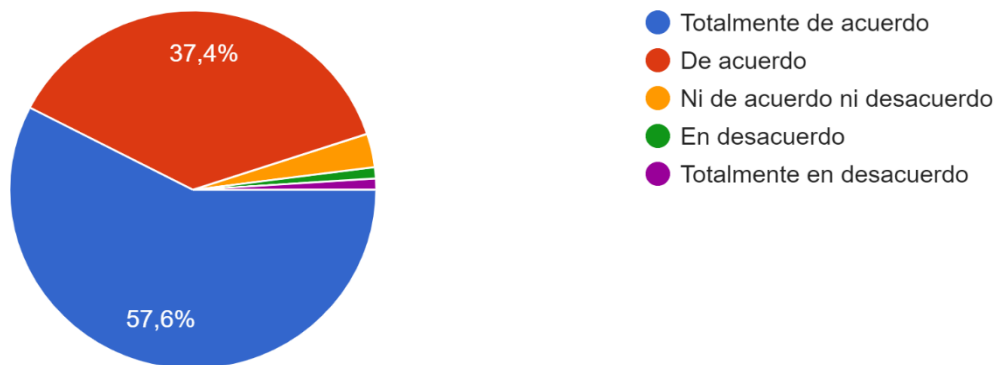


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Grafica que muestra la calificación realizada por parte de los clientes, con relación al servicio ofrecido por parte de los colaboradores de la droguería.

Figura 20.

8. ¿Considera Importante que la Droguería Ofrezca Servicios Adicionales como Entrega a Domicilio, Asesoramiento Nutricional o Pruebas de Salud?

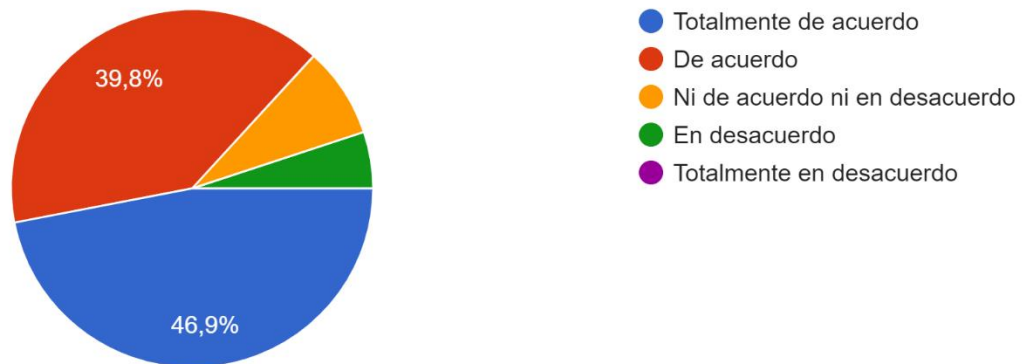


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la apreciación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación al ofrecimiento de otros servicios.

Figura 21.

9. *¿Los Precios de los Medicamentos y Productos Farmacéuticos, Ofrecidos por la Droguería son Competitivos en Comparación con Otras Farmacias?*

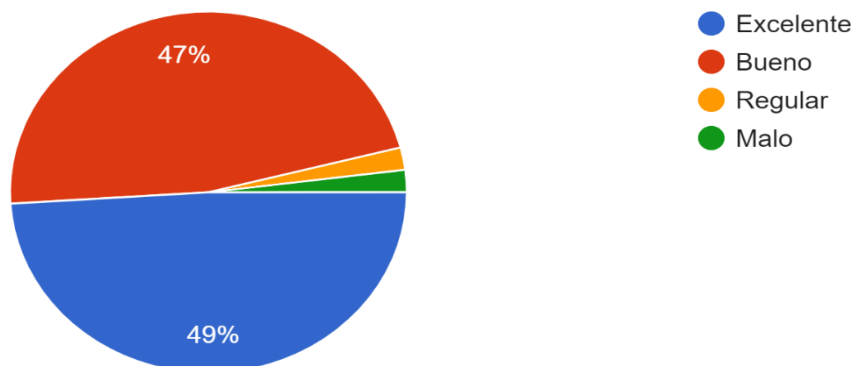


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la apreciación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación al precio de los medicamentos ofrecidos por la droguería.

Figura 22.

10. *¿Cómo Calificas el Servicio Ofrecido a Través del Modelo de Droguería Tipo Mini-Market?*

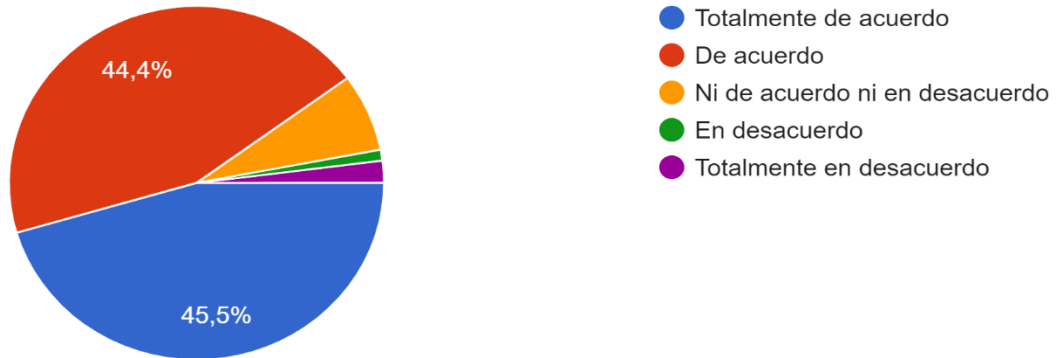


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación al modelo de servicio tipo Mini-Market ofrecido por la droguería.

Figura 23.

11. *¿Considera Necesario que la Droguería Ofrezca Programas de Fidelización o Descuentos para Clientes Habituales?*

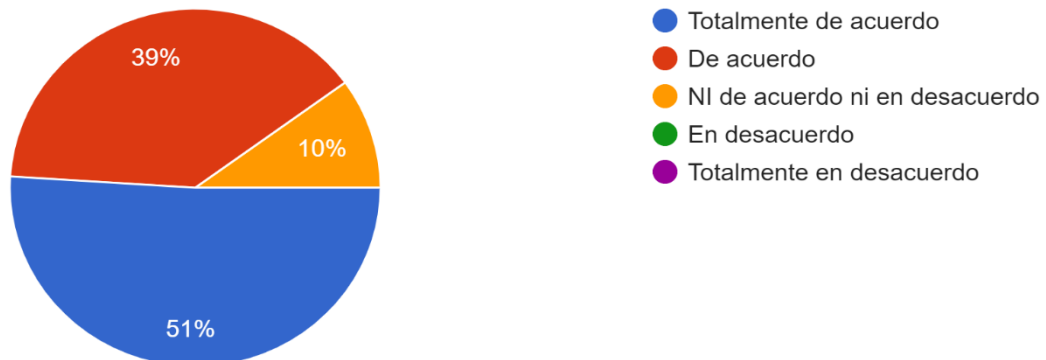


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación al concepto sobre la posibilidad de fidelizar clientes habituales con promociones y descuentos, por parte de la droguería.

Figura 24

12. *¿Considera Usted que las Droguerías Tipo Market, son más Cómodas, y Ofrecen un Surtido más Amplio y Pensado en el Cliente?*

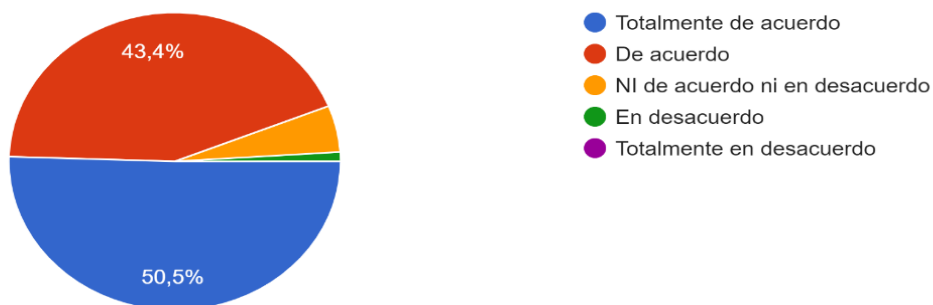


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación al concepto que tienen sobre las droguerías tipo Market.

Figura 25.

13. *¿Considera de Gran Importancia que la Droguería Drug Market, ¿Ayude a la Protección y Conservación del Medio Ambiente, al Dispensar Medicamentos y Productos Farmacéuticos en Bolsas de Papel?*

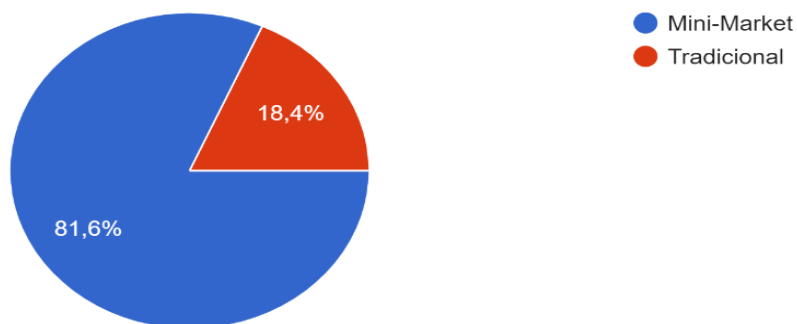


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación a la contribución que hace la droguería Drug Market, en favor de la protección del medio ambiente.

Figura 26.

14. *¿A la hora de Comprar un Medicamento y Producto Farmacéutico, que Tipo de Droguería Escogería para Realizar su Compra, Droguerías Tradicionales o Mini-Market (modelo ofrecido Drug Market)?*

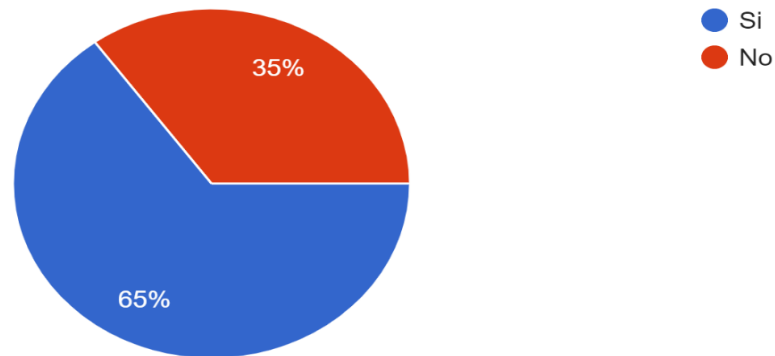


Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación a la preferencia sobre el tipo de droguería que escogería para realizar sus compras en medicamentos.

Figura 27.

15. *¿Conoces la Pagina Web de la Droguería www.drogueriasdrugmarket.com?*



Fuente: Imagen tomada de Google Formulario (2024).

Nota. Figura donde se muestra la calificación realizada por parte de los clientes potenciales, con relación a si conocen la página web de la distribuidora farmacéutica.

16. *¿Qué consideras importante, que se podría implementar en la droguería para mejorar el servicio?*

Con relación a los resultados de la pregunta 16, estos serán reflejados en los anexos al final del presente estudio, en total los encuestados realizaron 62 respuestas, con relación a recomendaciones sobre implementaciones de mejora del servicio del modelo ofrecido. Como se puede apreciar, el modelo de negocio ofrecido a través de droguerías tipo Mini-Market, es más atractivo y llamativo para los clientes que pretenden solucionar sus problemas de salud, indistintamente de su condición social y edad, también es importante mencionar que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los clientes siempre están en busca de medicamentos de óptima calidad, de marcas reconocidas y Considerando el precio como factor decisivo a la hora de seleccionar una droguería para comprar los productos que necesitan.

4.3.2. Ficha Técnica de la Encuesta

Tabla 19.

Ficha Técnica de Encuesta

Ficha Técnica de la Encuesta	
Encuestador	Reinaldo Cortes Quimbaya / Heriberto Guachetá Poveda (Grupo de Trabajo)
Tipo de Estudio	Estudio con enfoque cuantitativo, mediante muestreo no probabilística, por oportunidad y conveniencia.
Grupo Objetivo	ciudadanos residentes en el norte de la ciudad de Bogotá D.C. con mayoría de edad, con rangos de edades entre los 18 a 83 años, de cualquier estrato socioeconómico, y que estén interesados en solucionar sus problemas de salud.
Diseño Muestral	Tipo de muestra no probabilística dirigida mediante muestreo por oportunidad o conveniencia
Muestra	100 usuarios o clientes potenciales, consumidores de medicamentos, o que estén interesados o no en solucionar sus problemas de salud,
Observaciones	se realizó la recolección de datos mediante el aplicativo de Google formularios, a través fuentes primarias por medio de una encuesta con enfoque cuantitativo.
Objetivo General	El objetivo principal del presente estudio piloto, es conocer sobre que tanto impacta y satisface positivamente las necesidades del segmento de clientes o mercado específico de clientes, con relación a la Propuesta de Valor del modelo de negocio.
Objetivos Específicos	1. conocer la percepción de los usuarios sobre la propuesta de valor 2. Entender las necesidades del cliente potencial consumidor de medicamentos. 3. Identificar variables que permitan identificar y proponer un modelo de negocio diferenciador. 4. determinar cuáles son los factores principales, que inciden en la escogencia de una droguería.
Enlace de la Encuesta	https://docs.google.com/forms/d/1tMfeWKMqrFzDlcEifF0rbzeczPI3wE7Od1ikOH3QHUmU/edit?hl=es-419&pli=1

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Tabla que relaciona la ficha técnica del instrumento aplicado, para la realización del estudio piloto.

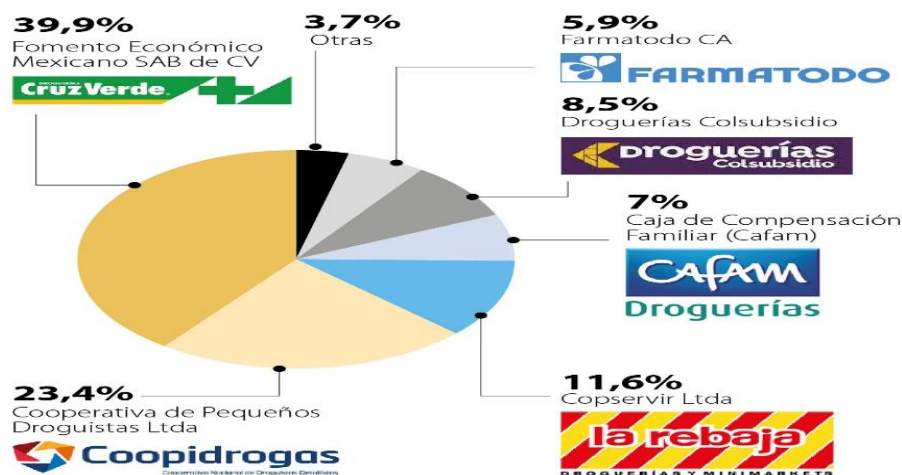
4.3.3. Tendencias de Crecimiento del Mercado y Tamaño

A pesar de la escasez de medicamentos generada por múltiples causas, entre ellas la pandemia COVID-19, aunado a esto los conflictos bélicos que azotan a Europa oriental, surge la inquietud sobre quien lidera el actual mercado en la distribución y

Comercialización de medicamentos, según (Diario la Republica, 2023), el ranking actual del mercado de las distribuidoras o comercializadoras de medicamentos está liderado por Cruz verde con el 39.9%, en segundo lugar se encuentra la cooperativa Coopidrogas con el 23,4%, seguidamente Drogas la rebaja con el 11,6% del mercado, Droguerías Colsubsidio con el 8,5%, Droguerías Cafam con el 7%, Farmatodo el 5,9% y otras empresas o marcas con el 3,7% del mercado actual de distribuidoras de medicamentos y productos farmacéuticos; es importante mencionar que Cruz Verde es una distribuidora extranjera de origen Chileno, la cual va punteando actualmente con más de 730 locales comerciales a lo largo y ancho del territorio nacional, sin embargo es importante mencionar que en ningún momento la intención es competir con estas cadenas de grandes superficies, sino poder abrirse al mercado compitiendo inicialmente por un pequeño segmento de clientes, interesados en solucionar sus problemas de salud.

Figura 28.

Farmacias con Mayor Participación en el Mercado Nacional



Fuente: Diario la Republica (2023).

Nota. Grafica donde se muestra el ranking de las distribuidoras farmacéuticas que lideran el mercado nacional en Colombia.

Para la propuesta contenida en este plan de negocio, los competidores directos con los que se cuenta actualmente en el mercado minoristas, se tienen inicialmente a la

Cadena de droguerías afiliadas a Coopidrogas y la cadena de drogas la Rebaja, droguerías que cuentan con varios puntos comerciales cercanos sobre el punto minorista recientemente activado.

4.3.3. Cálculo de la Demanda Potencial de Mercado

La demanda potencial de mercado se calcula por medio de la formula:

$$Q = n * P * q$$

Tenemos entonces que Q es la demanda potencial, n el número de clientes potenciales, P el precio del servicio y q el número de servicios; por lo tanto, la demanda potencial tiene que ver con el número de clientes que tienen una alta probabilidad de

Adquirir o comprar un producto que ofrece una empresa o establecimiento comercial (Lopez & Bernal, 2021). Reemplazando la formula tenemos lo siguiente:

Q= Demanda potencial de mercado

n=4.686 habitantes Barrio Polo Club, localidad barrios unidos según DANE 2023

P= 8.200 valor promedio de venta

q= 2

Q=4.686* 8.200*2

Q=76.850.400

Con relación a los resultados, es importante aclarar que este dato hace referencia a los posibles valores estimados por periodos mensuales.

4.3.4. Proyección de Ventas

La proyección de ventas para la distribuidora farmacéutica, esta visualizada por un término de 5 años, dentro de las cuales el distribuidor minorista inicialmente activado, tendrá esta proyección de ventas mientras se empieza a construir y poner en servicio de forma escalonada los demás distribuidores minoristas y finalmente el mayorista; esta proyección permitirá ofrecer un panorama a futuro de la sostenibilidad financiera de la empresa, mediante el modelo de negocios de una integración vertical farmacéutica,

Donde los distribuidores minoristas realizaran el apalancamiento financiero mientras se logra el punto de equilibrio y la sostenibilidad financiera de la misma.

Tabla 20.

Proyección de Ventas Operador Minorista

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Anuales	\$ 350.200.000,00	\$367.850.080,00	\$ 386.389.724,00	\$405.863.766,00	\$426.319.299,00
Costos Anuales	\$ 135.000.000,00	\$139.077.000,00	\$ 143.277.125,00	\$ 147.604.094,00	\$152.061.738,00
Margen Operativo	\$ 215.200.000,00	\$228.773.080,00	\$ 243.112.598,00	\$ 258.259.671,00	\$274.257.561,00

Fuente: Elaboración Propia-Simulador EAN (2024).

Nota. Proyección de ventas en un periodo de tiempo de 5 años, para el minorista

Tabla 21.

Proyección de Ventas Distribuidor Mayorista

Descripción	Unidad de Medida	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de ventas en Unidades						
Incremento Proyectado en ventas(unidades)	%		4%	4%	4%	4%
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	Unidad	180.000,00	187.200,00	194.688,00	202.476,00	210.575,00
Bebidas	Unidad	36.000,00	37.400,00	38.938,00	40.495,00	42.115,00
Helados	Unidad	33.000,00	34.320,00	35.693,00	37.121,00	38.606,00
Alimentos	Unidad	24.000,00	24.960,00	25.958,00	26.997,00	28.077,00
Otros productos Farmacéuticos	Unidad	2.400,00	2.496,00	2.596,00	2.700,00	2.808,00
Proyección de Precios de Venta						
Incremento proyectado en precios	%		3,50	3,50	3,50	3,50
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	\$	\$ 4.000,00	\$ 4.140,00	\$ 4.284,90	\$ 4.434,87	\$ 4.590,09
Bebidas	\$	\$ 3.500,00	\$ 3.622,50	\$ 3.749,29	\$ 3.880,51	\$ 4.016,33
Helados	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Alimentos	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 14.000,00	\$ 14.490,00	\$ 14.997,15	\$ 15.522,05	\$ 16.065,32
Ventas Proyectadas en Valores \$						
Medicamentos	\$	\$ 720.000.000,00	\$ 775.008.000,00	\$ 834.218.611,20	\$ 897.955.041,83	\$ 966.558.623,43
Bebidas	\$	\$ 126.000.000,00	\$ 135.481.500,00	\$ 145.989.756,68	\$ 157.141.356,22	\$ 169.147.759,10
Helados	\$	\$ 99.000.000,00	\$ 106.563.600,00	\$ 114.705.701,78	\$ 123.470.148,71	\$ 132.903.818,89
Alimentos	\$	\$ 72.000.000,00	\$ 77.500.800,00	\$ 83.420.575,65	\$ 89.796.169,41	\$ 96.657.009,87
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 33.600.000,00	\$ 36.167.040,00	\$ 38.932.601,40	\$ 41.909.535,68	\$ 45.111.424,20
VENTAS TOTALES		\$ 1.050.600.000,00	\$ 1.130.720.940,00	\$ 1.217.267.246,70	\$ 1.310.272.251,86	\$ 1.410.378.635,48

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de ventas anuales, trazadas a 5 años, por parte del Distribuidor farmacéutico mayorista.

Como relación importante entre la proyección de ventas y el estudio piloto de mercado se puede indicar que la estrategia de propuesta de valor dentro de la cual se

Pretende ofrecer a los clientes medicamentos y productos farmacéuticos a precios competitivamente más bajos con relación a la competencia directa; los clientes consumidores de medicamentos tendrán como primera elección, el escoger a droguerías que ofrezcas estos productos a precios más bajos o económicos.

De esta manera la estrategia para mantener un buen nivel de ventas y generar mejores utilidades, debe estar alineada con la propuesta de valor presentada inicialmente y teniendo en cuenta los resultados del estudio piloto de mercado, donde se evidencia que los clientes escogen o prefieren comprar sus medicamentos para solucionar sus problemas de salud, en droguerías que ofrezcan medicamentos de marcas reconocidas con los precios más económicos.

4.3.5. Participación del Mercado

La participación en el mercado de ventas es la parte o porción de la demanda que se puede llegar a cubrir por la empresa a través de sus servicios o productos que se

Ofrecen (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2019); para realizar este cálculo se tendrá en cuenta la demanda de clientes potenciales del sector (X), por Promedio mensual de ventas de los productos ofrecidos por la distribuidora minorista(Y), como se relaciona a continuación:

$$Cuota = X * Y$$

$$Cuota = \text{Participación Total en el Mercado}$$

$$X = \text{Número de clientes potenciales del sector (Barrio Polo Club)}$$

$$Y = \text{Promedio Mensual de ventas}$$

$$Cuota = 4.686 * 8.200$$

$$Cuota = \$38.425.200$$

De lo anterior se deduce que la participación total del mercado para la distribuidora calculada sobre la demanda es de \$38.425. 200.en total.

4.3.6. Análisis de Benchmarking

El análisis de benchmarking es un proceso sistemático utilizado para comparar las prácticas, procesos y métricas de una organización con las de otras organizaciones, generalmente consideradas líderes en el sector; el objetivo es identificar las áreas de mejora y adoptar buenas prácticas que puedan ayudar a la organización a mejorar su desempeño (Hernandez & Cano, 2017).

Para realizar el análisis de benchmarking, se realiza a partir del análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC), en la cual se identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio; en ese orden se sugiere evaluar de 1 a 4, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 la debilidad principal. (Fred, 2017).

Tabla 22.

Matriz del Perfil Competitivo de Droguerías Drug Market

Matriz Perfil Competitivo Droguerías Drugmarket										
Categoría	Factores de Éxito	Droguerías Drugmarket			Cruz verde		Farma center		La Rebaja	
		Peso	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje
Ubicación	Cercanía al hogar	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Servicio al cliente	Servicio personal	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,3
	Relación con el cliente	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	Facilidades de pago	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Horario de Atención	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Finanzas	Buenos Precios	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
	Estructura de Bajo costo	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Marketing	Ventas On line	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Marca	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Ofertas	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Publicidad	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Cultura	Costumbre y apego al Negocio	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
	Total	1,00		3,32		3,48		3,77		3,48

Fuente: Elaboración Propia.

Nota. Matriz de Perfil competitivo (MPC) herramienta que permite realizar un análisis Bench Marking, de los competidores de Drug Market, de acuerdo a unas categorías estratégicas y factores de éxito de acuerdo al modelo de negocio presentado. (escalas de

valoración: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidad Menor, 1. Debilidad Mayor).

De acuerdo a lo proyectado en la Tabla 22., se presenta los factores de éxito dividido por categorías que están relacionado con la propuesta de valor del modelo de negocio planteado en este trabajo; las categorías que sobresalen y que se proponen como factores de éxito son las de mayor valor numérico.

Con base en los resultados obtenidos en la matriz y a lo que se ha venido trabajando en el Prototipaje (una droguería en funcionamiento), la mayor fortaleza en la cual se espera es el servicio al cliente, para lo cual es importante el tema de la ubicación de las droguerías y un trabajo de formación y capacitación para la prestación de un buen servicio que permita generar una cultura de costumbre y apego al negocio por parte del cliente.

De igual manera es importante trabajar sobre una estructura de bajo costos, en la cual está fundamentada en la propuesta del modelo de negocio que se propone, mediante la conformación de una distribuidora mayorista que permita la integración farmacéutica hacia adelante.

Por otro lado, se considera que las debilidades que están dadas en el Marketing y que se subdivide en factores de éxito como: Ventas On line, Marca, ofertas y publicidad, son aspectos que se deben atacar estratégicamente a medida que el modelo de negocio se vaya desarrollando y donde las empresas competidores (Cruz Verde, Farmacenter y la Rebaja) tienen fortalecido sus ideas de negocio.

En términos generales, se considera en este análisis es importante considerar que las empresas competidoras, dejan espacios en el mercado que por su mayor tamaño no se centran en fidelizar y prestar un mejor servicio al cliente, en donde hacen presencia; es en este punto donde cobra mayor importancia la ejecución de la propuesta presentada en este trabajo.

En los resultados obtenidos de manera cuantitativa, se establece un peso a cada una de los factores de éxito que considera importantes por el equipo de trabajo que desarrolla este análisis, a partir de las experiencias, información dada por los clientes y de información obtenida del sector. Esta ponderación está considerada de 0,05 a 0,12 siendo la más alta, el factor relevante para el equipo de trabajo.

Como se observa en la tabla de matriz de perfil competitivo MPC, es necesario enfocarse en las fortalezas identificadas, al considerar que se constituyen en variables a tener en cuenta como ventajas competitivas al inicio del proyecto a desarrollar. Para Droguerías Drug Market arroja un resultado de 3,32 que da cuenta que, a partir de las categorías generadoras de éxito, es el servicio al cliente y la estructura de precios, los factores que pueden generar una ventaja competitiva.

Para las otras empresas competidoras se obtiene unos resultados de 3,48 para cruz verde, 3,77 para Farmacenter y para Drogas la Rebaja 3,48, respectivamente en que se dimensiona el liderazgo que tienen en el sector.

También es importante relacionar los resultados de las empresas competidoras, en cuanto a la categoría del Marketing, en donde son competitivos fuertes en este aspecto, analizándolo desde la perspectiva de los factores de éxito, tales como las ventas on line, marca, ofertas y publicidad. Esta situación se debe tener en cuenta, a partir de las acciones que vaya desarrollando la empresa a mediano y largo plazo, con el fin de contrarrestar esas debilidades detectadas en el análisis de benchmarking que se presenta.

En la matriz de perfil competitivo se valora como 4 para Droguerías Drug Market, los factores de éxito relacionados en el servicio al cliente y la orientación en las decisiones de bajo precio, como acciones estrategias indispensables para que el proyecto sea diferenciador y logre un éxito en el mercado.

Como conclusión final, de acuerdo a los resultados obtenidos en este análisis de Benchmarking, se determina que el principal competidor, con el que cuenta la empresa, es la cadena de droguerías de Farmacenter con 3.77, estas droguerías llevan bastante tiempo posicionadas en el mercado y a través de su cooperativa Coopidrogas, por lo cual, las nuevas estrategias que se deberán plantear, tendrán que tener en cuenta este competidor.

4.3.7. Conclusiones Sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado.

Como conclusión sobre los resultados obtenidos por medio del estudio piloto de mercado, se destaca la importancia del modelo de negocio ofrecido, junto con su propuesta de valor, este tipo de distribuidoras minoristas modernas e innovadoras, con atención centrada en el cliente, ofreciendo medicamentos a precios muy competitivos, es una gran oportunidad de negocio, la cual puede entrar a competir por un mercado de clientes, los cuales buscan solucionar sus problemas de salud.

La estrategia de crear una empresa farmacéutica mediante una integración vertical, es clave a la hora de entrar a competir con precios más cómodos para los

Clientes potenciales, esto teniendo en cuenta los resultados obtenidos como se muestra en la Figura 13, donde se mide los factores a tener en cuenta a la hora de Seleccionar una droguería, donde los clientes escogen en un 64% al precio como factor determinante a la hora de seleccionar una droguería para comprar sus medicamentos y demás productos que requieren para solucionar sus problemas de salud.

El mercado de medicamentos sigue siendo una muy buena oportunidad de negocio, en donde los comercializadores farmacéuticos, están de forma permanente diseñando e innovando nuevas estrategias, las cuales les permita mantener y mejorar el margen de utilidades, pero también teniendo en cuenta como eje principal, a la satisfacción de los clientes.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El marketing de manera general, lo que pretende lograr es colocar el producto o servicio correcto en el lugar correcto, al precio correcto, y en el momento correcto (Summa, Red, 2019); de lo anterior, parte la necesidad de plantear una buena estrategia de mercadeo, que genere la posibilidad de reconocimiento y posicionamiento de marca, con la finalidad de captar la mayor cantidad de clientes en el corto plazo, logrando a su vez la sostenibilidad financiera que requiere la idea de negocio sea rentable.

5.1. Objetivos de Mercadeo

- ✓ Competir por el mercado de clientes en las localidades o ubicaciones de los distribuidores minoristas.
- ✓ Asegurar el posicionamiento de marca de la distribuidora, sobre su competencia.
- ✓ Alcanzar las metas financieras propuestas, para lograr la sostenibilidad financiera del plan de negocio.
- ✓ Lograr el reconocimiento de la marca dentro del mercado de clientes proyectado.
- ✓ Mantener a la distribuidora a la vanguardia de avances y tecnologías en introducción de nuevos medicamentos, los cuales permitan satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Aumentar el ROI (retorno de la inversión).
- ✓ Abrir los puntos de distribución minorista proyectados inicialmente.
- ✓ Activar el distribuidor mayorista, de acuerdo al planeamiento establecido inicialmente.
- ✓ Lograr la fidelización de los clientes ya existentes y la captación de nuevos, mediante estrategias de fidelización y promociones.

5.2. Estrategia de Mercadeo

La estrategia de marketing es fundamental para visualizar los objetivos propuestos por la empresa y lo que esta hará para ganar clientes en un determinado

Mercado, permitiendo de esta forma poder dirigir todos sus esfuerzos hacia un mercado objetivo ya definido o concretado (Rodríguez & Ardura, 2018).

A continuación, se presenta las estrategias seleccionadas de marketing (Marketing Mix-Marketing Directo-Marketing Digital): así como las estrategias de producto y servicio, las estrategias de distribución, las estrategias de precio – modelo de ingreso, las estrategias de comunicación y promoción y el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

5.2.1. Estrategia de Marketing Mix

El Marketing-Mix es el conjunto de estrategias o decisiones sobre un producto, precios, canales de distribución y comunicaciones(promociones), las cuales permiten establecer una estrategia clave de marketing para atraer al mercado objetivo (Rodríguez & Ardura, 2018).

Figura 29.

Modelo de Marketing MIX.



Fuente: Imagen disponible en <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>.

Nota. Imagen que muestra el esquema del modelo de la estrategia empleada en el Marketing Mix.

5.2.1.1. Estrategias de Producto y Servicio

Para esta propuesta de negocio, se logra identificar que uno de los principales factores que genera valor agregado y satisface de manera efectiva al mercado objetivo es la calidad del servicio de la atención ofrecida por el personal asistente (operador minorista-droguería) y la multivariiedad de productos de marcas reconocidas, ofrecidos

Por el distribuidor, entre estos medicamentos recetados, medicamentos de venta libre productos para el cuidado de la piel, suplementos vitamínicos, artículos para el cuidado del bebe, y productos dirigidos para personas de la tercera edad, entre los más importantes.

5.2.1.2. Estrategias de Distribución

La estrategia con relación a los canales de distribución para este plan de negocio, pretende involucrar una organización farmacéutica con capacidad de comercializar sus productos en primer lugar a través de un distribuidor mayorista, el cual realizara alianzas estratégicas directas con los laboratorios de marcas reconocidas con una alta rotación de medicamentos y productos farmacéuticos, el cual será el encargado de distribuirlos al operador minorista(droguería), y a través de esta se distribuirá al cliente final, esta estrategia es altamente efectiva para generar mayor rentabilidad y permite competir a través de precios con su competencia directa.

5.2.1.3. Estrategias de Precio

La estrategia de precios constituye tal vez en la más importante herramienta, con la que cuentan las empresas u organizaciones para poder captar clientes y posicionarse en el mercado, de esta depende el ingreso de recursos de la empresa, así como además su prestigio de cara a los consumidores finales (Rodriguez & Ardura, 2018).

Para el modelo de negocios planteado, se pretende competir con precios asequibles a los clientes finales, lo cual permita establecer un margen de precios mínimamente por debajo de la competencia directa, lo cual permita obtener un buen

Margen de utilidad, pero también poder permitirles a los clientes romper las barreras económicas, por el elevado precio que fijan la competencia en el mercado.

También es importante mencionar que las estrategias de precios serán de gran flexibilidad y se mantendrá un estudio permanente de precios del entorno competidor, lo cual permita a la distribuidora poder fijar precios y promociones de manera oportuna, lo cual permita reaccionar de forma rápida, cuando las condiciones del mercado y fechas o temporadas especiales así lo requiera.

5.2.1.4. Estrategias de Comunicación y Promoción

Las estrategias de comunicación o promoción, son las que permite dar a conocer o difundir a los clientes o consumidores finales, la propuesta de valor de las empresas, lo cual permita dar a conocer los diferentes productos o servicios diferenciados que se ofrecen (Rodriguez & Ardura, 2018).

En este caso la distribuidora farmacéutica pretende emplear una estrategia de marketing integrada, la cual le permita utilizar herramientas importantes de marketing como marketing directo y marketing digital, lo cual le permita promocionar la propuesta de valor al mercado objetivo.

5.2.2 Estrategias de Marketing Directo

El marketing directo es una muy buena herramienta de comunicación, la cual le permite a las empresas poder utilizar sus bases de datos del mercado objetivo o clientes, para poder comunicarse con ellos por medio de mensajes de texto, correos electrónicos, mensajes de WhatsApp, con el objetivo de poderlos fidelizar a través de promociones y descuentos especiales (Rodriguez & Ardura, 2018).

Para alcanzar este fin, la distribuidora farmacéutica empleara el programa software Medimantis, el cual le permite crear una base de datos solida de su mercado objetivo, con el fin de comunicarles a los mismos, las temporadas de promociones y

Descuentos especiales, esto permitirá mantener comunicación fluida y permanente con sus clientes, lo cual les permita transmitir frecuentemente su propuesta de valor.

5.2.3 Estrategias de Marketing Digital

El Marketing Digital, es una poderosa herramienta, mediante el cual se emplean diferentes estrategias de mercadeo que ofrece la internet, el mundo web u online, y que busca de alguna forma persuadir a los consumidores finales (Selman, 2017).

Para el caso de del modelo de integración vertical farmacéutica, se pretende publicitar inicialmente al distribuidor minorista(droguería) a través de las estrategias de

Marketing digital, que han demostrado ser las más eficaces al momento en el mundo web, para promocionar la propuesta de valor ofrecida por la distribuidora farmacéutica; para cumplir con los objetivos estratégicos de la distribuidora, se emplearan las siguientes herramientas digitales:

- ✓ Página web, <https://www.drogueriasdrugmarket.com/>
- ✓ Canal YouTube, <https://www.youtube.com/@Droguerias-DrugMarket>
- ✓ Canales en [Facebook](#), [Instagram](#), y [TikTok](#).

De la misma forma con el objetivo de ganar reconocimiento de marca se emplearán las herramientas digitales de SEO y SEM, para facilitar la búsqueda y posicionar a la distribuidora en la web, cuando los clientes deseen buscar medicamentos y productos farmacéuticos.

5.2.4 Modelo de Ingresos

En cuanto a la entrada de recursos, se tendrá en cuenta la aplicación del modelo de ingresos por ventas de productos vendidos en el distribuidor minorista inicialmente, ya que, por medio de este, es que se venderán los productos al mercado objetivo o consumidor final; una vez se active el distribuidor mayorista, este venderá sus productos al distribuidor minorista de forma directa.

6. Aspectos Técnicos

6.1. Objetivos de Producción o de Prestación del Servicio

- ✓ Desarrollar el Plan de negocio, en un periodo de 5 años, el cual incluya la activación de tres distribuidores minoristas(droguerías), el primero ya se encuentra en marcha, el segundo en un periodo de 2 años, el tercero en 4 años, y finalmente la meta de la empresa es poder darle impulso técnico y financiero para activar el distribuidor mayorista en un periodo no mayor a 5 años.

6.2. Ficha Técnica del Producto o Servicio

A continuación, se presenta la ficha técnica de los medicamentos y productos farmacéuticos, que se dispensaran en los puntos de distribución minorista:

Tabla 23.

Ficha Técnica Productos Medicamentos y Productos Farmacéuticos

Nombre del Producto:	Medicamentos y Productos Farmaceuticos
Proceso	Dispensación Medicamentos y otros
Usuarios	Clientes Consumidores
Responsable	Gerente Proceso
Descripción del Producto o Servicio	Dispensación de todo tipo de medicamentos, Productos farmaceuticos.
Nombre Genérico del principio activo	
Medicamentos y Productos farmaceuticos	
Forma(s) farmacéutica(s) y concentración	
Forma Farmaceutica	Concentración
Farmacéutica Tableta, gragea o cápsula, Ampolletas, ETC	Tdo tipo de concentración aprovados por el INVIMA
Clasificación	
Analgesicos, Antipireticos, Antibiotiticos, Corticoides, Vitaminas, ETC	
Requisitos legales-Registro Sanitario	
Resgistros Sanitarios aprovados por INVIMA-Aval Secretaria de Salud local	
Requisitos Tecnicos	
Telento Humano Capacitado, cumplimiento normas tecnicas exigidas por autoridad sanitaria	
Puntos de Distribución	
Puntos avalados y autorizados por autoridad sanitaria local(Bogota DC. AK 24-80-28-Polo Club)	
Puntos de Bodegaje	
Puntos avalados y autorizados por autoridad sanitaria local(Pendiente definir)	
Fecha limite para Devolución de Medicamentos	
hasta 3 dias habiles, posterior a la entrega del medicamento	

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Presentaciones y formas de medicamentos que se distribuirán en los distribuidores minoristas, avalados por el INVIMA.

El modelo de negocios propuesto dentro del proyecto de emprendimiento, tendrá la misionalidad de la distribución de medicamentos y productos farmacéuticos, de todo tipo de presentaciones, concentraciones y características técnicas, descritas en la tabla 16. por lo tanto para su distribución, se tendrá en cuenta a lo regulado por la secretaria Distrital de Salud, en especial a lo reglamentado en la Resolución 1403 del 2007.

6.3. Descripción del Proceso

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de procesos la Distribuidora Farmacéutica Drug Market, el cual muestra los pasos requeridos para que su operatividad se desarrolla de forma normal y de acuerdo a lo planeado, como se muestra a continuación:

Figura 30.

Diagrama Flujo de Procesos de Distribuidora Farmacéutica Drug Market



Fuente: Elaboración Propia

Nota. Mapa de Diagrama de procesos, donde se muestra cada uno de los diferentes procesos, tanto de compra directa, como de distribución final de los productos.

Como se observa en la figura 30, el diagrama de flujo de la distribuidora farmacéutica, consta de 9 procesos básicos, los cual hacen parte de toda la cadena de valor diseñada para el normal funcionamiento operativo de la distribuidora, este diagrama muestra todas las actividades que se deberán desarrollar iniciando desde el proceso No 1, el cual realiza la compra directa de medicamentos a los laboratorios aliados, seguidamente tenemos el proceso 2, que correspondiente al bodegaje y almacenamiento de medicamentos, posteriormente se cuenta con el proceso 3, correspondiente a la verificación de pedidos por parte de la cadena de droguerías, en el mismo orden, se continua con el proceso 4, que tiene como misión, realizar el alistamiento de los pedidos, seguidamente se cuenta con el proceso 5, donde se desarrolla las actividades de entrega de pedidos a los distribuidores minoristas, transportando los medicamentos hacia las droguerías, posterior a este, se continua con el proceso 6, que realiza y desarrolla los distribuidores minoristas, estos son la cara visible de la distribuidora, y tendrán la misión de realizar las ventas directas a los clientes; posteriormente se continua con el proceso 7, el cual tiene la tarea de cargue de los pedidos en los inventarios de la droguería, seguidamente está el proceso 8 donde se realiza las tareas de sacar al servicio al cliente todos los medicamentos cargados en los inventarios, y finalmente está el último proceso No 9, que es desarrollado por el personal de auxiliares de farmacia para venta al cliente final, por medio de la dispensación final de medicamentos.

6.4. Necesidades y Requerimientos

A continuación, se hace una descripción a nivel general de que recursos tecnológicos, talento humano y de infraestructura, que requiere la puesta en marcha del anteproyecto de integración vertical farmacéutica hacia adelante, en la cual quedaran integradas el distribuidor Minorista y Mayorista, como relaciono a continuación:

- Talento humano.
- Software y Hardware.

- Mobiliario y equipo.
- Planta física.
- Licencias Sanitarias
- Surtido medicamentos y productos farmacéuticos

Tabla 24.

Tabla de Talento Humano

ítem	Empleado	Sueldo Básico	Días trabajados	Sueldo Básico	Subsidio de Transporte	Total, Devengado	Aporte Salud Obligatoria	Aportes Pensión Obligatoria	Aportes Pensión Obligatoria- Empleador	Total, General
1	Gerente	3.500.000	30	3.500.000	0	3.500.000	140.000	420.000	140.000	3.640.000
2	Regente de Farmacia	2.500.000	30	2.500.000	0	2.500.000	100.000	300.000	100.000	2.600.000
3	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
4	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
5	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
6	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
7	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
8	Auxiliar de farmacia	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
9	Auxiliar de bodegaje	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
10	Transportador	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
11	Auxiliar Administrativo	1.300.000	30	1.300.000	162.000	1.300.000	52.000	156.000	52.000	1.514.000
	Total, General			17.700.000	1.458.000	17.700.000	702.400	2.107.200	702.400	19.866.000

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Tabla donde se relaciona las necesidades de recursos mensuales en cuanto a Talento Humano.

La Tabla 24, relaciona las necesidades de Talento Humano que se requieren para poder en marcha la integración vertical completa, en la cual operarían tres droguerías y el distribuidor mayorista, el cual requiere para su funcionamiento en cumplimiento a las normas reguladas por la autoridad sanitaria, de mínimo 6 auxiliares de farmacia, 01 Regente de Farmacia, un bodeguero y 01 auxiliar encargado de transportar los pedidos y demás tareas varias, igualmente se requiere del apoyo de un auxiliar de servicios administrativos, el cual se encargará de llevar la contabilidad, nómina y demás tareas ordenadas por el gerente.

También es necesario contar con la dirección y liderazgo de un gerente, el cual debe estar a cargo del normal funcionamiento de la empresa.

6.5. Características de la Tecnología, Muebles e Infraestructura

A continuación, se describe las características de tecnología, infraestructura, así como el mobiliario necesario para los distribuidores minorista y mayorista.

Tabla 25.

Tabla Recursos Tecnológicos, Muebles e Infraestructura Punto Minorista

No	Descripción	Unidad	Valor	Total
1	Arriendo Local	MES	\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00
2	Mobiliario Droguería-Vitrinas. Gavetas-Sillas-Otros	MONTAJE	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
3	Cámaras De Seguridad	1	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00
4	Sistema De Monitoreo De Alarmas Seguridad	1	\$ 1.552.950,00	\$ 1.552.950,00
5	Elaboración De Manuales-Licencia Sanitaria	1	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00
6	Registro Cámara De Comercio	1	\$ 109.400,00	\$ 109.400,00
7	Sistema De Punto POS	1	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
8	Publicidad	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
9	25% Derechos De Comercio Inmobiliaria	1	\$ 431.250,00	\$ 431.250,00
10	Equipos De Cómputo Droguería	2	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
11	Comunicaciones E Internet	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
12	Thermohigonometro	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
13	Impresora Multifuncional Brother	1	\$ 730.000,00	\$ 730.000,00
14	Software Inventarios-Punto Pos	1	\$ 576.000,00	\$ 576.000,00
TOTALES			\$ 39.739.600,00	\$ 41.739.600,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Características de equipamiento tecnológico, así como los demás elementos y equipos que se requieren para un distribuidor Minorista.

Tabla 26.

Tabla Recursos Tecnológicos, Muebles e Infraestructura Punto Mayorista

No	Descripción	Unidad	Valor	Total
1	Arriendo Bodega	1 mes	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
2	Estantería en Madera	71	\$ 495.000,00	\$ 35.145.000,00
3	Escritorio	2	\$ 700.000,00	\$ 1.400.000,00
4	Equipos de Computo	2	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
5	Impresora Multifuncional Laser	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
6	Software Inventarios	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
7	Sistema de Cámaras de Seguridad	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
8	Sistema de Monitoreo de Alarmas	1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00
9	Elaboración Manuales-Modelo Integrado de Gestión Farmacéutica	1	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
10	Registro Cámara de Comercio	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
11	Servicios de Comunicación Internet	1 mes	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
12	Servicios Públicos-Agua-Energía	1 mes	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
13	Servicios de Comunicación Celular	1 mes	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
14	Thermohigonometro	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
TOTAL				\$ 56.955.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Características de equipamiento tecnológico, así como los demás elementos y equipos que se requieren para un distribuidor Mayorista.

En cuanto a los recursos tecnológicos, de infraestructura, muebles y demás equipos que se requieren para los distribuidores minoristas y mayorista, como se muestra en las Tablas 25 y 26, se requiere para la puesta en marcha de los dos operadores, de este equipamiento básico para un solo distribuidor minorista o en este caso una droguería, como se relaciona en la tabla 25, al cual refleja 14 elementos o características de infraestructura(arriendo local) , desde el mobiliario como en este caso se relaciona en el numeral 2, el cual relaciona la estantería y demás muebles como vitrinas, sillas y escritorios que se requieren para dotar a la droguería, también se relacionan equipos de cómputo, impresora, software para el control de inventarios y punto de venta POS, y demás elementos necesarios para la puesta en marcha del distribuidor.

Para el distribuidor mayorista, como se observa en la tabla 26, se requiere de elementos similares como el del operador minorista, sin embargo, es importante mencionar, que son empresas que se deben constituir de manera diferente, tanto en cámara de comercio, como ante las secretarías de salud de la localidad.

6.6. Plan de Producción

Los productos de medicamentos y productos farmacéuticos, junto con las bebidas y alimentos que también se ofrecerán en los distribuidores minoristas, por ser parte dentro del modelo de negocio propuesto, se tiene proyectado realizar ventas anuales de medicamentos y productos farmacéuticos cercanas a las 60.000 y 800 unidades respectivamente, con relación a bebidas ventas cercanas a 12.000 unidades y alimentos ventas cercanas a 19.000 unidades respectivamente; es de aclarar que estas proyecciones están realizadas únicamente con un distribuidor Minorista el cual ya se encuentra en funcionamiento y tiene programado una jornada laboral de servicio al

cliente de 12 horas diarias, con horario de atención de 08:00 am a 08:00 pm, de lunes a sábado, donde se prestara atención a través de dos auxiliares de farmacia, las cuales

Atenderán en 02 turnos de 6 horas cada una, desde 08:00 am a 1:00 pm y de 1:00 pm a 08:00 pm.

En total horas semanales de atención al cliente final es 12 horas diarias por 6 días a la semana, para un total de 72 horas semanales y mensuales un total de 288 horas de atención al mes, y finalmente se tendría al año un total de 3456 horas de atención al público.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1. Análisis Estratégico

7.1.1. Misión

Distribuir medicamentos y productos farmacéuticos de alta calidad, mediante un servicio centrado en la salud y bienestar para satisfacer al cliente, permitiendo de esta forma mejorar sus condiciones de salud y calidad de vida.

7.1.2. Visión

Lograr el reconocimiento como una distribuidora de medicamentos y productos farmacéuticos de calidad, mediante una oferta de servicios modernos e innovadores, obteniendo de esta forma la confianza y satisfacción de sus clientes.

7.2. Estructura Organizacional

La fase de organizar una empresa, es el proceso de gestión administrativa, mediante el cual la alta gerencia o los emprendedores, ordenan y estructuran todas las actividades necesarias, para cumplir de esta forma con los objetivos estratégicos institucionales o empresariales impuestos; mediante esta tarea se identifican las actividades, y permite agruparlas por sus funciones y demás tareas que desarrollan dentro de la empresa (Pulgar- Vidal & Rios, 2011).

7.3. Perfiles y Funciones

A continuación, se relaciona cada uno de los perfiles y funciones que desarrollaran cada uno de los colaboradores, en el desarrollo de los procesos necesarios a desarrollar dentro de la organización.

7.3.1. Gerente

Perfil: Profesional en ciencias de la salud o administrativas, con amplio conocimiento y experiencia en el sector farmacéutico.

Funciones:

- ✓ Direccionamiento estratégico y gerencial de la organización
- ✓ Planificar y desarrollar los planes estratégicos para el crecimiento de la distribuidora.
- ✓ Supervisar el desarrollo de las operaciones diarias, de los distribuidores minoristas y mayorista, el cual incluya Compra de medicamentos y Productos farmacéuticos, recepción, almacenamiento y distribución de los mismos en los operadores minoristas.
- ✓ Supervisar y controlar el adecuado bodegaje y conservación de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Gestionar y controlar los inventarios.
- ✓ Crear y mantener las alianzas estratégicas con los laboratorios farmacéuticos, de forma efectiva.
- ✓ Gestionar la capacitación y actualización permanente del personal colaborador.
- ✓ Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y normativo relacionado a los requisitos de cumplimiento de las autoridades sanitarias.
- ✓ Supervisar la calidad de los productos
- ✓ Mantener un análisis permanente del entorno del mercado farmacéutico, identificando oportunidades y amenazas.
- ✓ Supervisar, controlar y ejecutar el presupuesto de la distribuidora farmacéutica, controlando os costos y garantizando la rentabilidad del negocio.
- ✓ Supervisar y asegurar que el servicio al cliente sea de alta calidad, respondiendo a sus necesidades y sugerencias.

7.3.2. Administrador Distribuidor Mayorista

Perfil: Tecnólogo(a) en Regencia de Farmacia con experiencia en auditoria, manejo de inventarios, recepción, bodegaje y almacenamiento de medicamentos.

Funciones:

- ✓ Administrar el funcionamiento del Operador Mayorista
- ✓ Auditar y supervisar el funcionamiento de los operadores Minoristas.
- ✓ Gestionar y supervisar la calidad de los medicamentos
- ✓ Gestionar y auditar los inventarios de los operadores Minoristas y Mayoristas.
- ✓ Supervisar y asegurar que el servicio al cliente sea de alta calidad, respondiendo a sus necesidades y sugerencias.
- ✓ Supervisión y control de las fechas de caducidad de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Gestionar el cumplimiento del marco jurídico y normativo con relación al cumplimiento de los requisitos exigidos por los entes reguladores en materia sanitaria.

7.3.3. Bodeguero

Perfil: Tecnólogo(a) o Técnico en Operaciones Logísticas-Auxiliar de Farmacia con experiencia en Bodegaje y almacenamiento de inventarios y almacenamiento de medicamentos.

Funciones:

- ✓ Administrar el manejo de inventarios del Operador Mayorista
- ✓ Recepción de la compra de medicamentos y productos farmacéuticos
- ✓ Gestionar el almacenamiento y bodegaje de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Supervisión y control de las fechas de caducidad de los medicamentos y productos farmacéuticos almacenados.
- ✓ Realizar el despacho de los medicamentos a los Operadores Minoristas
- ✓ Supervisión y control de os niveles de humedad y temperatura de la bodega.

7.3.4. Despachador-Transportador

Perfil: Técnico en Operaciones Logísticas u afines, con experiencia en recepción transporte y entrega de medicamentos.

Funciones:

- ✓ Recepción y entrega en bodega de las compras de medicamentos, realizada a los laboratorios farmacéuticos.
- ✓ Recepción del despacho de medicamentos y productos farmacéuticos
- ✓ Transporte y entrega de los pedidos de medicamentos y productos farmacéuticos a los Operadores Minoristas.

7.3.5. Administrador Distribuidor Minorista

Perfil: Técnico(a) en Auxiliar de Farmacia con experiencia en auditoria, manejo de inventarios, recepción y dispensación de medicamentos.

Funciones:

- ✓ Administrar el funcionamiento de los Operadores Minoristas (Droguerías)
- ✓ Auditar y supervisar el funcionamiento de las Droguerías.
- ✓ Gestionar y supervisar la calidad de los medicamentos
- ✓ Gestionar y auditar los inventarios de los operadores Minoristas
- ✓ Supervisar y asegurar que el servicio al cliente sea de alta calidad, respondiendo a sus necesidades y sugerencias.
- ✓ Supervisión y control de las fechas de caducidad de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Gestionar el cumplimiento del marco jurídico y normativo con relación al cumplimiento de los requisitos exigidos por los entes reguladores en materia sanitaria.
- ✓ Gestionar el análisis financiero y rentabilidad de los Distribuidores Minoristas.

7.3.6. Auxiliares de Farmacia Distribuidor Minorista

Perfil: Técnico(a) en Auxiliar de Farmacia con experiencia en manejo de inventarios, recepción y dispensación de medicamentos.

Funciones:

- ✓ Gestionar la dispensación de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Gestionar y supervisar la calidad de los medicamentos
- ✓ Gestionar el cargue y actualización de los inventarios en el Operador Minorista.

- ✓ Supervisar y asegurar que el servicio al cliente sea de alta calidad, respondiendo a sus necesidades y sugerencias.
- ✓ Supervisión y control de las fechas de caducidad de los medicamentos y productos farmacéuticos.
- ✓ Cuidado y buen uso de los elementos y equipos asignados al Operador Minorista.
- ✓ Gestionar el cumplimiento del marco jurídico y normativo con relación al cumplimiento de los requisitos exigidos por los entes reguladores en materia sanitaria.

7.3.7. Auxiliar Administrativo

Perfil: Técnico(a) en Administración de Empresas o Auxiliar Contable con experiencia en manejo contable, financiero, y nominas.

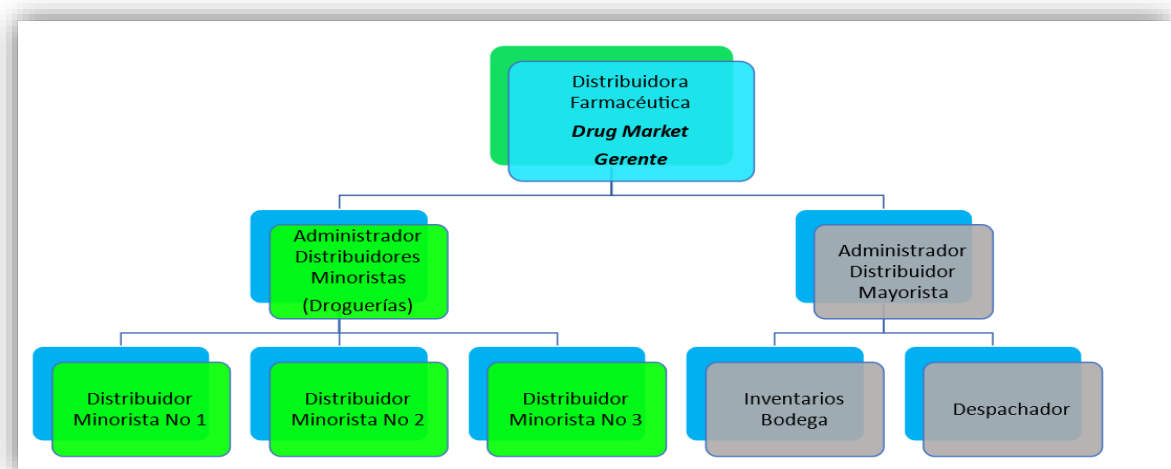
Funciones:

- ✓ Gestionar y supervisar la contabilidad de la distribuidora
- ✓ Gestionar y supervisar el manejo de inventarios del Operador Mayorista
- ✓ Gestionar el cargue y actualización de los inventarios en el Operador Minorista.
- ✓ Supervisar la recepción de compras a los laboratorios
- ✓ Elaboración y liquidación y pago de nómina y aportes a seguridad social
- ✓ Liquidar los pagos de los diferentes laboratorios.

7.4. Organigrama

Figura 31.

Organigrama Distribuidora Farmacéutica Drug Market



Fuente: Elaboración Propia

Nota. La estructura organizacional de la distribuidora farmacéutica muestra cómo está diseñada para hacerla funcional, con sus diferentes componentes, Perfiles y funciones.

7.5. Factores Clave de la Gestión Del Talento Humano

La gestión del Talento Humano para la distribuidora farmacéutica es clave para alcanzar las metas y objetivos empresariales propuestos; por estos motivos la gestión del talento humano en las organizaciones es considerada la función que desarrolla la participación efectiva de los colaboradores de la organización o empresa en todos sus niveles, sin esta dinámica colaboración, no es posible alcanzar los objetivos y metas organizacionales trazados (Chiavenato, 2014).

De lo anterior se tendrán en cuenta los siguientes factores claves para la gestión del Talento Humanos de la Distribuidora (Chiavenato, 2014):

- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Aplicación de personas
- ✓ Compensación y Beneficios Sociales
- ✓ Desarrollo de Personas
- ✓ Mantenimiento del personal
- ✓ Evaluación del personal

7.6. Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es un sistema mediante el cual las organizaciones son dirigidas y reguladas; el gobierno corporativo establece o reglamenta los derechos y responsabilidades de los diferentes miembros o colaboradores, que integran una organización (Flores & Rozas, 2008).

A continuación, se define el código de normas y principios corporativos, los cuales serán de obligatorio cumplimiento para todos sus colaboradores, permitiendo direccionar el buen comportamiento y el empleo de buenas prácticas, en cada una de las labores asignadas:

7.6.1. Valores Corporativos

- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Colaboración
- ✓ Solidaridad
- ✓ Empatía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto

7.6.2. Principios Corporativos

- ✓ Ética profesional: la actuación ética de cada uno de sus colaboradores será piedra angular en sus comportamientos.
- ✓ Cumplimiento estricto de la Constitución, las leyes y demás normas que regulan el sector farmacéutico: el cumplimiento estricto de las normas que rigen al sector farmacéutico es innegociable.
- ✓ Calidad y Seguridad en la Dispensación de medicamentos y productos farmacéuticos: aplicación de estrictos niveles de control, para asegurar la calidad y seguridad de los medicamentos.
- ✓ Respeto y consideración por los clientes: el trato cordial y respetuoso hacia los pacientes, será una característica prioritaria de la distribuidora.
- ✓ Integridad y Transparencia en cada uno de sus procesos: el actuar integro, sincero y transparente en cada uno de sus colaboradores es pieza fundamental en la organización.
- ✓ Responsabilidad Ambiental: el empleo de buenas prácticas que ayuden a la conservación y protección del medio ambiente, es prioritario para la organización.

7.7. Aspectos Legales

7.7.1. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

Actualmente la distribuidora farmacéutica está constituida como Persona Natural y mediante matricula mercantil con código CIIU 4773, que clasifica a las empresas que se dedican a las actividades económicas de “Comercio al por menor de productos

Farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados”

Una vez se active el distribuidor Mayorista; este requiere para su funcionamiento un registro mercantil diferente al del minorista, con código CIU 4645 “Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador “,

Posteriormente se constituirá la integración vertical farmacéutica mediante una Sociedad de Acciones Simplificada, esto de acuerdo a lo establecido en la Ley 1258 del 2008, mediante el cual se reglamenta la creación de este tipo de sociedades.

7.7.2. Requisitos Mínimos de Habilitación para Expendedores de Medicamentos

Mediante Decreto 2200 del 2005, expedido por el Gobierno Nacional, se reglamentó el servicio farmacéutico en Colombia; en este decreto se establecieron una serie de condiciones y criterios técnico-administrativos de obligatorio cumplimiento para el sector farmacéutico, con excepción de los laboratorios.

De esta forma todo punto de distribución farmacéutica, debe cumplir a cabalidad con lo establecido en esta norma, lo cual les permita ser habilitados para poder obtener los registros y certificaciones sanitarias, que mencionada norma exige, y así obtener el aval para poder funcionar legalmente, en cual parte del territorio nacional.

Así mismo el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, expidió la Resolución 1403 del 2007, la cual reglamenta la implementación del Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, en esta norma se establecieron una serie de normas y requisitos y criterios administrativos y técnicos generales para la implementación del Modelo de Gestión del Servicio farmacéutico y adoptar el Manual de condiciones esenciales y procedimientos del Servicio Farmacéutico.

La implementación de estos criterios técnicos y administrativos, también son de obligatorio cumplimiento, y las autoridades sanitarias locales deberán exigirlos para poder expedir el Certificado de autorización para expender y dispensar medicamentos.

7.8. Presupuesto de Personal Administrativo.

A continuación, se relaciona el presupuesto anual requerido de personal administrativo, ventas y operativo para desarrollar el modelo de negocio propuesto para la integración vertical farmacéutica, teniendo en cuenta los distribuidores proyectados inicialmente, aspectos relevantes a tener en cuenta en la simulación y sostenimiento financiero del proyecto, el presupuesto anual requerido se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 27.

Presupuesto Anual Requerido Personal

Gastos de Personal Anual	Valor Año
Nomina Administrativa Anual	
Gerente	\$ 43.680.000,00
Auxiliar administrativo	\$ 18.168.000,00
Total, Nomina Administrativa Anual	\$ 61.848.000,00
Nomina Ventas Anual	
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Total, Nomina Venta Anual	\$ 109.008.000,00
Nomina Operativa Anual	
Regente de Farmacia	\$ 31.200.000,00
Auxiliar Bodegaje	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Transportador	\$ 18.168.000,00
Total, Nomina Operativa Anual	\$ 67.536.000,00
Total, Nomina Anual	\$ 238.392.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra el presupuesto anual requerido de personal que hacen parte de los procesos administrativo, ventas y operativo necesarios para el desarrollo del modelo de negocio, para la integración vertical farmacéutica.

Como se puede observar en la Tabla 27, se requiere un total de presupuesto anual para gastos de sostenimiento de personal de \$ 238.392.000, factor importante para tener en cuenta para el desarrollo de la propuesta de negocio.

8. Aspectos Financieros

8.1. Objetivos Financieros

- ✓ Evaluar la viabilidad del proyecto determinando la rentabilidad y la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.
- ✓ Analizar los riesgos financieros potenciales que puede afectar negativamente el desarrollo del proyecto y permita realizar una planeación que permita controlar los efectos de los mismos.
- ✓ Realizar un análisis financiero proyectado que permitan establecer los indicadores que fortalezcan la toma de decisiones en los aspectos financieros en el desarrollo de la empresa.

8.2. Supuestos Económicos Para la Simulación

En este apartado se considera algunos elementos importantes, que se deben considerar para realizar la simulación financiera y que se convierten en supuestos indispensables para el logro de los objetivos planteados en el componente financiero.

8.2.1. Estimar la Demanda de Medicamentos

Obtener información sobre la demanda de medicamentos, permite considerar la planificación para la adquisición, almacenamiento y distribución de los productos farmacéuticos. Es fundamental, considerar las proyecciones de crecimiento, tendencias de consumo y variación de acuerdo a factores que están relacionados con las prescripciones médicas y fármacos o productos de venta libre.

8.2.2. Proyectar las Compras y Costos de Bodegaje

De acuerdo a la proyección de ventas se debe estimar los costos y los gastos que se originan por la logística de distribución, almacenamiento que afectan directamente la estructura de costos y que permite establecer los precios de venta y rentabilidad.

8.2.3. Poder Adquisitivo, Flujo Comercial y Seguridad

Uno de los factores que se debe considerar es el tema que tiene que ver con el poder adquisitivo de los clientes y, por lo tanto, se debe plantear para el desarrollo del

Modelo de negocio en estratos altos y en ubicaciones estratégicos que garanticen un buen volumen de tráfico y seguridad.

8.3. Proyección de Ventas

La proyección de ventas está fundamentada en la experiencia de uno de los emprendedores en la distribución minorista (Droguería), al desarrollar un modelo de prototipaje que permite realizar un análisis predictivo en función de datos históricos y tendencias de consumo que han sido absorbidos en la consolidación de una distribuidora minorista en la ciudad de Bogotá. Esta información, permite predecir la cantidad de productos demandados, considerar ventas futuras y niveles de inventarios que permitan atender de manera oportuna la demanda y el excelente servicio al cliente.

Tabla 28.

Proyección de Ventas Operador Minorista

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Anuales	\$ 350.200.000,00	\$367.850.080,00	\$ 386.389.724,00	\$405.863.766,00	\$426.319.299,00
Costos Anuales	\$ 135.000.000,00	\$139.077.000,00	\$ 143.277.125,00	\$ 147.604.094,00	\$152.061.738,00
Margen Operativo	\$ 215.200.000,00	\$228.773.080,00	\$ 243.112.598,00	\$ 258.259.671,00	\$274.257.561,00

Fuente: Elaboración Propia-Simulador EAN (2024).

Nota. Tabla donde se muestra la proyección de ventas durante un periodo de tiempo de 5 años, para el distribuidor minorista, teniendo en cuenta las ventas de un solo operador.

Es importante tener en cuenta que, con base en estas proyecciones de ventas, se tiene en cuenta de forma temporal las ventas realizadas por un solo operador minorista o droguería, con el fin de poder apreciar los márgenes operativos que se pueden generar

Por parte de este distribuidor, mientras se activan de forma gradual los dos operadores minoristas pendientes; estos resultados muestran un panorama positivo de ventas.

Tabla 29.

Proyección de Ventas Operador Mayorista

Descripción	Unidad de Medida	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de ventas en Unidades						
Incremento Proyectado en ventas(unidades)	%		4%	4%	4%	4%
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	Unidad	180.000,00	187.200,00	194.688,00	202.476,00	210.575,00
Bebidas	Unidad	36.000,00	37.400,00	38.938,00	40.495,00	42.115,00
Helados	Unidad	33.000,00	34.320,00	35.693,00	37.121,00	38.606,00
Alimentos	Unidad	24.000,00	24.960,00	25.958,00	26.997,00	28.077,00
Otros productos Farmacéuticos	Unidad	2.400,00	2.496,00	2.596,00	2.700,00	2.808,00
Proyección de Precios de Venta						
Incremento proyectado en precios	%		3,50	3,50	3,50	3,50
Unidades Vendidas por Producto Proyectadas						
Medicamentos	\$	\$ 4.000,00	\$ 4.140,00	\$ 4.284,90	\$ 4.434,87	\$ 4.590,09
Bebidas	\$	\$ 3.500,00	\$ 3.622,50	\$ 3.749,29	\$ 3.880,51	\$ 4.016,33
Helados	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Alimentos	\$	\$ 3.000,00	\$ 3.105,00	\$ 3.213,68	\$ 3.326,15	\$ 3.442,57
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 14.000,00	\$ 14.490,00	\$ 14.997,15	\$ 15.522,05	\$ 16.065,32
Ventas Proyectadas en Valores \$						
Medicamentos	\$	\$ 720.000.000,00	\$ 775.008.000,00	\$ 834.218.611,20	\$ 897.955.041,83	\$ 966.558.623,43
Bebidas	\$	\$ 126.000.000,00	\$ 135.481.500,00	\$ 145.989.756,68	\$ 157.141.356,22	\$ 169.147.759,10
Helados	\$	\$ 99.000.000,00	\$ 106.563.600,00	\$ 114.705.701,78	\$ 123.470.148,71	\$ 132.903.818,89
Alimentos	\$	\$ 72.000.000,00	\$ 77.500.800,00	\$ 83.420.575,65	\$ 89.796.169,41	\$ 96.657.009,87
Otros productos Farmacéuticos	\$	\$ 33.600.000,00	\$ 36.167.040,00	\$ 38.932.601,40	\$ 41.909.535,68	\$ 45.111.424,20
VENTAS TOTALES		\$ 1.050.600.000,00	\$ 1.130.720.940,00	\$ 1.217.267.246,70	\$ 1.310.272.251,86	\$ 1.410.378.635,48

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra las ventas anuales a 5 años, por parte del Distribuidor farmacéutico.

Como se muestra en la tabla 29, se realizó una proyección de ventas a cinco años para el distribuidor mayorista, dentro de la cual se incluyeron los 3 operadores minoristas(droguerías), los cuales será abastecidos dentro de las cinco líneas planteadas por el distribuidor mayorista(medicamentos, bebidas, Helados, alimentos y la línea de otros productos farmacéuticos); esto con el fin vislumbrar una panorama a futuro de los totales en ventas que se podrían obtener una vez este conformada la integración vertical

Farmacéutica, de lo cual se concluye que, de acuerdo a estas proyecciones realizadas, el total de ventas realizadas en cada uno de estos periodos es positivo.

La estrategia de comprar al por mayor y distribuir los diferentes productos a los operadores minoristas o droguerías a precios más bajos con relación a los precios que

Ofrecen otros distribuidores mayoristas del mercado actual, genera una gran oportunidad para poder competir por el mercado de clientes, por medio de precios competitivamente más bajos con relación a la competencia directa dentro del mercado minorista, ganando de esta manera reconocimiento de marca.

Para cada año proyectado se estima un crecimiento del 4%, con base en el comportamiento promedio del producto interno bruto (PIB) para el país y proyecciones de gremios y autoridades gubernamentales sobre la materia. Para los precios se estima un incremento promedio del 3,5 % para cada año proyectado de acuerdo a información histórica para estos casos. Como resultado se espera obtener unas ventas promedio anual proyectada a cinco años de mil doscientos veinte tres millones ochocientos setenta y un mil novecientos sesenta y ocho pesos (1. 223.871.968).

8.4. Proyección de Gastos de Mercadeo

La distribuidora farmacéutica dentro de sus objetivos estratégicos, tiene planteado crear un mercado de clientes para mantener un buen nivel de ventas, alcanzar reconocimiento de marca y poder adquirir un posicionamiento en el mercado a mediano plazo; para alcanzar este objetivo es necesario hacer un planeamiento de los costos de marketing, con base en la estrategia de mercadeo propuesta inicialmente, lo cual le permita a la distribuidora desarrollarla y contribuir de esta manera al logro de estos objetivos corporativos trazados dentro de la propuesta del plan de negocio.

Para alcanzar estos objetivos se planteó la necesidad de utilizar estrategias de marketing Mix, las cuales están integradas por una serie de herramientas de mercadeo que pueden ser empleadas por la empresa, con el fin de que esta pueda ofrecer los

diferentes productos que necesiten los clientes en el lugar adecuado, al precio adecuado y que genere a su vez satisfacción general en todos los usuarios que requieren

Comprar medicamentos y demás productos farmacéuticos; compitiendo de esta forma por una parte del mercado de clientes (Red Summa, 2019).

Tabla 30.

Proyección de Gastos de Marketing

No	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gastos Inauguración	\$ 3.000.000,00	\$ 3.120.000,00	\$ 3.244.800,00	\$ 3.374.592,00	\$ 3.509.575,68
2	Marketing en Tiendas	\$ 6.000.000,00	\$ 6.240.000,00	\$ 6.489.600,00	\$ 6.749.184,00	\$ 7.019.151,36
3	Eventos Promocionales	\$ 8.000.000,00	\$ 8.320.000,00	\$ 8.652.800,00	\$ 8.998.912,00	\$ 9.358.868,48
4	Marketing Directo	\$ 6.000.000,00	\$ 6.240.000,00	\$ 6.489.600,00	\$ 6.749.184,00	\$ 7.019.151,36
5	Estudio Comportamiento del Consumidor (Encuestas)	\$ 1.000.000,00	\$ 1.040.000,00	\$ 1.081.600,00	\$ 1.124.864,00	\$ 1.169.858,56
6	Publicidad (Revistas, Bolsas Dispensación, Folletos, Tarjetas)	\$ 3.600.000,00	\$ 3.744.000,00	\$ 3.893.760,00	\$ 4.049.510,40	\$ 4.211.490,82
7	Marketing Digital (SEO-SEM, Elaboración y sostenimiento página WEB, Redes Sociales, Elaboración ayudas digitales)	\$ 6.000.000,00	\$ 6.240.000,00	\$ 6.489.600,00	\$ 6.749.184,00	\$ 7.019.151,36
	Totales	\$ 33.600.000,00	\$ 34.944.000,00	\$ 36.341.760,00	\$ 37.795.430,40	\$ 39.307.247,62

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de gastos anuales en marketing.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla anterior, la estrategia de mercadeo de la distribuidora farmacéutica, está orientada a aprovechar de la mejor manera las diferentes herramientas tecnológicas y digitales con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos; dentro de estas herramientas tenemos el empleo de página Web; canales digitales como You Tube, Facebook Instagram, TiK Tok entre otras, también se emplearan las herramientas de Digital de SEO y SEM, así como las estrategias publicitarias ofrecidas por Google Ads, versiones de las cuales se requiere de pago por anunciar, lo que permite una efectividad mayor en alcanzar las metas publicitarias.

También se invertirán recursos publicitarios en folletos, tarjetas y bolsas de papel para dispensar medicamentos 100% hechas en material reciclable, contribuyendo de

Esta forma a la protección y conservación del medio ambiente; igualmente se realizarán eventos promocionales con el fin de crear el mercado de clientes consumidores de medicamentos y de fidelizarlos con los productos de marcas reconocidas y a precios bajos en relación a la competencia.

De acuerdo a lo establecido en la tabla No. 26, el promedio de gastos presupuestados para cada uno de los años está centrado en treinta y siete millones trecientos noventa y seis mil seiscientos ochenta y siete pesos. (\$36.397. 687.00). Esto contribuirá a cumplir con el objetivo del mercadeo que se centra en informar, persuadir y recordar marca, productos y captación de clientes potenciales.

8.5. Proyección de Costos de Comercialización

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio planteado se fundamenta en la comercialización y distribución de medicamentos y productos farmacéuticos, el plan de compras proyectado en cada una de las líneas que se ofertaran en los distribuidores minoristas; como se proyecta en la tabla No. 30, las compras planificadas para los medicamentos, como política de inventarios es mantener un stock del 10% sobre las ventas proyectadas, para ello se considerar un análisis de inventarios para mantener un excedente que permita atender las compras imprevistas de los clientes potenciales, o consumidores finales..

Tabla 31.

Plan de Compras Proyectadas Línea de Productos Farmacéuticos (Anual)

Producto Medicamentos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ventas Proyectadas Unidades	180.000	187.200	194.688	202.476	210.575	974.938
Inventario Final	18.000	18.720	19.469	20.248	21.057	97.494
Unidades Requeridas	198.000	205.920	214.157	222.723	231.632	1.072.432
Inventario Inicial	-	18.000	720	18.749	1.499	38.968
Compras Planificadas Medicamentos	198.000	187.920	213.437	203.974	230.133	1.033.464

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de compras anuales, dentro de la línea de medicamentos, proyectada a 5 años.

A continuación, se realizará una proyección de compras, para los productos de bebidas, teniendo en cuenta que estos productos harán parte permanente del portafolio que se ofrecerán en los puntos minoristas y los cuales será comprados por parte del distribuidor mayorista; a continuación, se detalla la proyección por un periodo de 5 años.

Tabla 32.

Plan de Compras Proyectado Línea de Productos Bebidas (Anual)

Producto Bebidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ventas Proyectadas Unidades	36.000	37.440	38.938	40.495	42.115	194.988
Inventario Final	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211	19.499
Unidades Requeridas	39.600	41.184	42.831	44.545	46.326	214.486
Inventario Inicial	-	3.600	144	3.750	300	7.794
Compras Planificadas Bebidas	39.600	37.584	42.687	40.795	46.027	206.693

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de compras anuales, dentro de la línea de medicamentos, proyectada a 5 años.

Tabla 33.

Plan de Compras Proyectado Línea de Productos Helados (Anual)

Producto Helados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ventas Proyectadas Unidades	33.000	34.320	35.693	37.121	38.605	178.739
Inventario Final	3.300	3.432	3.569	3.712	3.861	17.874
Unidades Requeridas	36.300	37.752	39.262	40.833	42.466	196.613
Inventario Inicial	-	3.300	132	3.437	275	7.144
Compras Planificadas Helados	36.300	34.452	39.130	37.395	42.191	189.468

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de compras anuales, dentro de la línea de Helados a 5 años.

En la Tabla 33, se proyecta las compras planificadas para los productos de helados, en los cuales como política de inventarios es mantener un stock del 10% sobre las ventas proyectadas, para ello se considera un análisis de inventario en el cual se deben mantener un excedente que permita atender las compras imprevistas por parte de los clientes o potenciales compradores.

Tabla 34.

Plan de Compras Proyectado Línea de productos Alimentos (Anual)

Producto Alimentos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ventas Proyectadas Unidades	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077	129.992
Inventario Final	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808	12.999
Unidades Requeridas	26.400	27.456	28.554	29.696	30.884	142.991
Inventario Inicial	-	2.400	96	2.500	200	5.196
Compras Planificadas Alimentos	26.400	25.056	28.458	27.197	30.684	137.795

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de compras anuales, dentro de la línea de Alimentos, proyectada a 5 años.

Como se muestra en la Tabla 34, se proyecta las compras planificadas para los productos de alimentos empacados, en los cuales como política de inventarios es mantener un stock del 10% sobre las ventas proyectadas, para ello se considera un análisis de inventario en el cual se deben mantener un excedente que permita atender las compras imprevistas por parte de los clientes o potenciales compradores.

Es importante aclarar que solamente se distribuirán productos alimenticios empacados, los cuales no requieren ningún tipo de manipulación por parte del distribuidor minorista.

Tabla 35.

Plan de Compras Proyectado Línea de Otros Productos Farmacéuticos (Anual)

Otros Productos Farmacéuticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ventas Proyectadas Unidades	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808	12.999
Inventario Final	240	250	260	270	281	1.300
Unidades Requeridas	2.640	2.746	2.855	2.970	3.088	14.299
Inventario Inicial	-	240	10	250	20	520
Compras Planificadas Otros Productos Farmacéuticos	2.640	2.506	2.846	2.720	3.068	13.780

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de compras anuales, dentro de la línea de productos farmacéuticos, a 5 años.

Como se muestra en la Tabla 35, se proyecta las compras planificadas para otros productos farmacéuticos, que hacen parte del portafolio de productos a ofrecer por parte de la distribuidora, dentro de esta línea de productos se tienen para el cuidado personal, facial y corporal, dermocosméticos, belleza, perfumería entre otros, los cuales se van adquirir para las diferentes etapas de la vida o desarrollo humano (Adultos, Bebés, Niños, Adolescentes y Adultos Mayores).

Es importante indicar que como propuesta de valor y estrategia de mercadeo de la distribuidora, se requiere el poder contar con el más amplio stock, en surtidos de todas las líneas; esto posibilita y da la facilidad a los diferentes clientes consumidores, el poder encontrar lo que quieren y necesitan para satisfacer sus necesidades de medicamentos, lo cual genera una gran satisfacción por parte del cliente al poder encontrar lo que busca para solucionar sus problemas de salud, y finalmente se genera posicionamiento y reconocimiento de marca.

De la misma forma y como política de inventarios se requiere mantener un stock del 10% sobre las ventas proyectadas, para ello se considera un análisis de inventario en

El cual se deben mantener un excedente que permita atender las compras imprevistas por parte de los clientes o potenciales compradores.

Tabla 36.

Plan de Compras Proyectado en Pesos (Anual)

Plan de Compras Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
COMPRAS PLANIFICADAS UNIDADES						
MEDICAMENTOS	198.000	187.920	213.437	203.974	230.133	1.033.464
BEBIDAS	39.600	37.584	42.687	40.795	46.027	206.693
HELADOS	36.300	34.452	39.130	37.395	42.191	189.468
ALIMENTOS	26.400	25.056	28.458	27.197	30.684	137.795
OTROS PRODUCTOS FARMACEUTICOS	2.640	2.506	2.846	2.720	3.068	13.780
PRECIO DE LAS UNIDADES REQUERIDAS						
MEDICAMENTOS	1.200	1.242	1.285	1.330	1.377	1.287
BEBIDAS	1.800	1.863	1.928	1.996	2.066	1.930
HELADOS	1.800	1.863	1.928	1.996	2.066	1.930
ALIMENTOS	1.900	1.967	2.035	2.107	2.180	2.038
OTROS PRODUCTOS FARMACEUTICOS	8.000	8.280	8.570	8.870	9.180	8.580
VALOR DE LAS COMPRAS REQUERIDAS						
MEDICAMENTOS	\$ 237.600.000,00	\$ 233.396.640,00	\$ 274.366.603,30	\$ 271.379.905,69	\$ 316.899.827,30	\$ 1.333.642.976,28
BEBIDAS	\$ 71.280.000,00	\$ 70.018.992,00	\$ 82.309.980,99	\$ 81.413.971,71	\$ 95.069.948,19	\$ 400.092.892,88
HELADOS	\$ 65.340.000,00	\$ 64.184.076,00	\$ 75.450.815,91	\$ 74.629.474,06	\$ 87.147.452,51	\$ 366.751.818,48
ALIMENTOS	\$ 50.160.000,00	\$ 49.272.624,00	\$ 57.921.838,47	\$ 57.291.313,42	\$ 66.901.074,65	\$ 281.546.850,55
OTROS PRODUCTOS FARMACEUTICOS	\$ 21.120.000,00	\$ 20.746.368,00	\$ 24.388.142,52	\$ 24.122.658,28	\$ 28.168.873,54	\$ 118.546.042,34
TOTAL VALOR DE LAS COMPRAS REQUERIDAS	\$ 445.500.000,00	\$ 437.618.700,00	\$ 514.437.381,18	\$ 508.837.323,16	\$ 594.187.176,18	\$ 2.500.580.580,52

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Esta tabla muestra la proyección de Compras Anuales, dentro de las diferentes líneas que ofertara la distribuidora; proyectada a 5 años.

En la tabla 36, se plantea el plan de compras proyectado a 5 años en pesos, en esta se hace relación de las cantidades planificadas en relación con el costo proyectado de una unidad de cada uno de los productos; se estima un incremento de los precios anuales del 3,5 % para obtener un promedio de costos en los años proyectados de

Ochocientos treinta y tres millones quinientos veintiséis mil ochocientos sesenta pesos (\$ 833.526.860,17).

8.6. Proyección de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos corresponden aquellos rubros que se apropia la empresa para cubrir las actividades de gestión de cualquier empresa u organización, para el caso del modelo de negocio planteado en este trabajo, se tienen en cuenta los rubros de nómina y gastos fijos; los gastos administrativos de nómina, están relacionados con los cargos que tienen la responsabilidad de desarrollar inicialmente el objeto social de la empresa; estos gastos se relacionan en la tabla No. 36, donde se especifica cada uno de los gastos que se incurriría.

Tabla 37.

Proyección de Gastos Administrativos Nómina (Anual)

Gastos de Personal Anual	Valor Año
Nómina Administrativa Anual	
Gerente	\$ 43.680.000,00
Auxiliar administrativo	\$ 18.168.000,00
Total, Nómina Administrativa Anual	\$ 61.848.000,00
Nómina Ventas Anual	
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Farmacia	\$ 18.168.000,00
Total, Nómina Venta Anual	\$ 109.008.000,00
Nómina Operativa Anual	
Regente de Farmacia	\$ 31.200.000,00
Auxiliar Bodegaje	\$ 18.168.000,00
Auxiliar Transportador	\$ 18.168.000,00
Total, Nómina Operativa Anual	\$ 67.536.000,00
Total, Nómina Anual	\$ 238.392.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de gastos administrativos de nómina de la integración vertical, los cuales corresponden a los gastos de personal, con el objetivo de

Contratar el talento humano necesario para el funcionamiento del área administrativa, ventas y operativa de la distribuidora.

Tabla 38.

Proyección Gastos Fijos Administrativos (Anual)

Gastos Fijos Administrativos-Anual	
Descripción	Valor
Arriendo	\$ 128.400.000,00
Servicios Públicos	\$ 15.000.000,00
Telefonía Celular	\$ 3.000.000,00
Internet	\$ 5.000.000,00
Papelería	\$ 3.000.000,00
Servicios de Aseo	\$ 18.000.000,00
Seguros	\$ 5.000.000,00
Transporte	\$ 15.000.000,00
Total, Gastos Fijos	\$ 192.400.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de gastos fijos administrativos de la integración vertical, por el término de un (1) año.

En la Tabla No. 38 se relaciona los gastos fijos administrativos, distribuidos en los siguientes ítems: arriendos, servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería, servicios de seguridad, servicios de aseo, seguros y transporte. Para un total proyectado de \$192.400.000,00 anuales, es importante tener en cuenta, que dentro de esta proyección están incluidos los recursos para cubrir los gastos de los tres (3) distribuidores minoristas y el distribuidor mayorista.

Esta proyección de gastos administrativos ofrece un panorama importante, ya que esta ofrece datos de cifras económicas, sobre los recursos que se requieren gestionar para poner en funcionamiento la integración vertical farmacéutica, la cual de acuerdo al

Planeamiento proyectado inicialmente, se va realizar de forma gradual en un término de tiempo a cinco (5) años.

8.7. Presupuesto de Inversión

En cuanto a los gastos de puesta en marcha u organización son aquellos en que una empresa incurre necesariamente para poder mantener el negocio en marcha, para el caso de este proyecto se plantea de la siguiente manera.

Tabla 39.

Presupuesto de Inversión Inicial Requerida Distribuidores Minorista-Mayorista

Descripción	Inversión Inicial	Minorista 1	Minorista 2	Minorista 3	Mayorista
Terrenos					
Propiedad Planta de Equipo	\$ 24.986.850,00	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05	\$ 6.246.712,05
Muebles y Enseres	\$ 96.545.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 36.545.000,00
Equipo de Oficina	\$16.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00
Franquicias	-				
Patentes	\$ 5.000.000,00				
Gastos de Puesta En Marcha	\$ 26.741.950,00	\$ 9.740.650,00	\$ 6.140.650,00	\$ 6.140.650,00	\$ 4.720.000,00
Total, Inversiones	\$169.273.800,00				

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Recursos necesarios para puesta en marcha de los operadores minoristas y mayorista.

Como se puede observar en la Tabla 39, se describen los diferentes rubros que se requieren tanto para los distribuidores minoristas (3), como para el distribuidor mayorista; dentro de estos tenemos propiedad planta y equipo, Muebles y enseres, equipos de transporte, patentes y gastos de puesta en marcha.

A continuación, se relacionan, los diferentes valores requeridos para iniciar la puesta en marcha de la distribuidora farmacéutica, cifras que se han venido desarrollando a lo largo del presente plan de negocio, con el fin de que esta información sea explicada de la mejor manera.

Tabla 40.

Inversión Total Requerida Puesta en Marcha Distribuidora Farmacéutica

Descripción	Inversión Inicial
Terrenos	-
Propiedad Planta de Equipo	\$ 24.986.850
Muebles y Enseres	\$ 96.545.000
Equipo de Oficina	\$16.000.000
Franquicias	-
Patentes	\$ 5.000.000
Gastos de Puesta En Marcha	\$ 26.741.950
Total, Inversiones	\$ 169.273.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Recursos necesarios para la puesta en marcha de la integración vertical farmacéutica.

Como se puede observar, el presupuesto total de inversión inicial para la puesta en marcha de la distribuidora farmacéutica, alcanza un total de ciento sesenta y nueve millones doscientos setenta y tres mil ochocientos pesos \$169.273.800; donde se encuentra presupuestado los recursos necesarios para la distribuidora farmacéutica, la cual está conformada las distribuidoras minoristas (3) y mayorista.

Tabla 41.

Cálculo de Capital de Trabajo Inicial

Total, de Inversiones	\$ 169.273.800,00	
Cálculo de Capital de Trabajo Inicial		
	MESES	VALOR
Costos Operativos	3	\$ 101.250.000,00
Nóminas	3	\$ 59.598.000,00
Marketing	1	\$ 2.800.000,00
Gastos Fijos	3	\$ 48.100.000,00
Total		\$ 211.748.000,00
Total, De Inversión		\$ 381.021.800,00
Aporte De Los Emprendedores		\$ 200.000.000,00
Monto A Solicitar Por Fuentes Externas		\$ 181.021.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de capital de trabajo requerida, para el funcionamiento de la distribuidora, proyectada a tres (3) meses y un mes (1).

De acuerdo con los valores mostrados en la Tabla 41, se requiere como recursos adicionales para capital de trabajo y soportar el funcionamiento de la empresa por un periodo de tres meses, un valor de \$181.021.800,0 de pesos, los cuales serán gestionados con fuentes de financiación del sector bancario; también es importante mencionar, que del capital de trabajo que se requiere para soportar el funcionamiento inicial de la empresa, los emprendedores aportan un valor de \$200.000.000,00 de pesos, toda esta apropiación proyectada servirá para cubrir los costos operativos, nominas, los gastos de marketing y gastos fijos.

Finalmente es importante considerar como este factor recursos de capital de trabajo, con el fin de que la empresa pueda tener la suficiente liquidez financiera, lo cual les permita cubrir los pasivos de funcionamiento durante el tiempo estipulado.

8.8. Estados Financieros

8.8.1. Estado de Resultados

En el análisis del estado de resultados, se puede evidenciar que, de acuerdo a la simulación realizada, se evidencia que la utilidad operativa es positiva para cada uno de los años proyectados, por lo que se puede afirmar que el primer aspecto que se debe tener en cuenta como parámetro para definir que estamos frente a un proyecto de resultados positivos; de igual forma se observa que la utilidad neta es favorable una vez deducido los gastos financieros y los impuestos.

En los resultados obtenidos en este estado de resultados, se define claramente los márgenes brutos, operativos y netos para este tipo de negocios vinculados al sector farmacéutico, en los tres indicadores los resultados muestran un promedio positivo, evidenciando de esta manera que la idea de negocio propuesto es favorable.

Tabla 42.

Estados Financieros Proyectados-Estado de Resultados

Estado de Resultados					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 1.050.600.000,00	\$ 1.130.865.840,00	\$ 1.217.263.990,18	\$ 1.310.262.959,03	\$ 1.410.367.049,09
COSTO DE VENTAS	\$ 405.000.000,00	\$ 435.942.000,00	\$ 469.247.968,80	\$ 505.098.513,62	\$ 543.688.040,06
UTILIDAD BRUTA	\$ 645.600.000,00	\$ 694.923.840,00	\$ 748.016.021,38	\$ 805.164.445,41	\$ 866.679.009,04
GATOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 238.392.000,00	\$ 246.735.720,00	\$ 255.371.470,20	\$ 264.309.471,66	\$ 273.560.303,16
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 192.400.000,00	\$ 199.134.000,00	\$ 206.103.690,00	\$ 213.317.319,15	\$ 220.783.425,32
OTROS GASTOS	\$ 33.600.000,00	\$ 34.776.000,00	\$ 35.993.160,00	\$ 37.252.920,60	\$ 38.556.772,82
DEPRECIACIÓN	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 153.701.630,00	\$ 186.771.750,00	\$ 223.041.331,18	\$ 262.778.364,00	\$ 306.272.137,73
GASTOS FINANCIEROS	\$ 25.343.052,00	\$ 21.509.065,21	\$ 17.138.320,28	\$ 12.155.671,05	\$ 6.475.450,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 128.358.578,00	\$ 165.262.684,79	\$ 205.903.010,90	\$ 250.622.692,95	\$ 299.796.686,80
IMPUESTOS	\$ 42.358.330,74	\$ 54.536.685,98	\$ 67.947.993,60	\$ 82.705.488,67	\$ 98.932.906,64
UTILIDAD NETA	\$ 86.000.247,26	\$ 110.725.998,81	\$ 137.955.017,30	\$ 167.917.204,28	\$ 200.863.780,15

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección de los estados de resultados durante un periodo de 5 años, donde se muestran resultados positivos.

Como se puede observar en la Tabla 42, la utilidad neta proyectada a cinco años, muestra resultados positivos, como en este caso el promedio general de los cinco periodos es de un valor de \$ 140.692.449,56.

8.9. Balance General

El balance general que se presenta en esta apartado, corresponde a información proyectada a cinco años y da cuenta de la estructura de inversión de la empresa representada en activos y en la estructura financiera que da cuenta de donde se apalanca la organización que está fundamentada en pasivos que se reflejan en la posibilidad de recurrir a un crédito en el sistema financiero bancario nacional y de unos aportes realizados por parte de los emprendedores o socios por un valor de doscientos millones de pesos inicialmente (\$200.000.000.00) que se ven reflejados en el patrimonio.

Es trascendental aclarar que cuando un emprendedor se endeuda y conoce del negocio (se desarrolla un proyecto de distribuidor minorista) es posible que se logre obtener resultados positivos.

Tabla 43.

Estado Financiero Proyectado-Balance General

Descripción	Año 0	1	2	3	4	5
Caja Bancos	\$ 211.748.000,00	\$ 340.227.328,10	\$ 373.418.198,21	\$ 405.974.542,70	\$ 437.627.593,91	\$ 468.054.736,80
Fijo no Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo Depreciables	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00
Depreciación Acumulada	0	\$ 27.506.370,00	\$ 55.012.740,00	\$ 82.519.110,00	\$ 110.025.480,00	\$ 137.531.850,00
Activo Fijo Neto	\$ 169.273.800,00	\$ 141.767.430,00	\$ 114.261.060,00	\$ 86.754.690,00	\$ 59.248.320,00	\$ 31.741.950,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 381.021.800,00	\$ 481.994.758,10	\$ 487.679.258,21	\$ 492.729.232,70	\$ 496.875.913,91	\$ 499.796.686,80
Impuesto por Pagar	0	\$ 42.358.330,74	\$ 54.536.685,98	\$ 67.947.993,60	\$ 82.705.488,67	\$ 98.932.906,64
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	\$ 42.358.330,74	\$ 54.536.685,98	\$ 67.947.993,60	\$ 82.705.488,67	\$ 98.932.906,64
Obligaciones Financieras	\$ 181.021.800,00	\$ 153.636.180,10	\$ 122.416.573,42	\$ 86.826.221,81	\$ 46.253.220,96	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 181.021.800,00	\$ 195.994.510,84	\$ 176.953.259,40	\$ 154.774.215,40	\$ 128.958.709,63	\$ 98.932.906,64
Capital Social	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00
Utilidades del Ejercicio		\$ 86.000.247,26	\$ 110.725.998,81	\$ 137.955.017,30	\$ 167.917.204,28	\$ 200.863.780,15
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.000.000,00	\$ 286.000.247,26	\$ 310.725.998,81	\$ 337.955.017,30	\$ 367.917.204,28	\$ 400.863.780,15
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$ 381.021.800,00	\$ 481.994.758,10	\$ 487.679.258,21	\$ 492.729.232,70	\$ 496.875.913,91	\$ 499.796.686,80

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la proyección del balance general durante un periodo de 5 años.

8.10. Flujo de Caja

El flujo de Caja determina que se hace con los recursos que ingresa y salen de la organización. En ese orden de ideas se pueden evidenciar el Capital de Trabajo Neto Operativo para cada uno de los años proyectados, si es positivo y por lo tanto se puede inferir de la capacidad del proyecto para hacer funcionar sin contratiempos el modelo de negocio planteado. En cuanto al capital Neto Operativo se evidencia unos resultados positivos que permiten que la organización pueda operar sin contratiempos de acuerdo a los datos que se han simulado para realizar las proyecciones que se presentan en este apartado.

En cuanto al flujo de caja libre, se podría decir que las empresas que producen flujo de caja libre, dan muestra de la capacidad que tiene la empresa para atender sus

Obligaciones, para pagar dividendos (les gusta a los inversionistas), y en términos generales puede facilitar el crecimiento de sus operaciones. En los resultados que arroja la simulación, se presenta un flujo de caja libre atractivo que seguramente permitirá a la empresa la perdurabilidad y la sostenibilidad organizacional.

Tabla 44.

Flujo de Caja del Proyecto y Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja del Proyecto: Capital Invertido						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	\$ 211.748.000,00	\$ 340.227.328,10	\$ 373.418.198,21	\$ 405.974.542,70	\$ 437.627.593,91	\$ 468.054.736,80
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 42.358.330,74	\$ 54.536.685,98	\$ 67.947.993,60	\$ 82.705.488,67	\$ 98.932.906,64
KTNO	\$ 211.748.000,00	\$ 297.868.997,36	\$ 318.881.512,23	\$ 338.026.549,11	\$ 354.922.105,24	\$ 369.121.830,15
Activo Fijo Neto	\$ 169.273.800,00	\$ 141.767.430,00	\$ 114.261.060,00	\$ 86.754.690,00	\$ 59.248.320,00	\$ 31.741.950,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 27.506.370,00	\$ 55.012.740,00	\$ 82.519.110,00	\$ 110.025.480,00	\$ 137.531.850,00
Activo Fijo Bruto	\$ 169.273.800,00	\$ 114.261.060,00	\$ 59.248.320,00	\$ 4.235.580,00	\$ 50.777.160,00	-\$ 105.789.900,00
Total Capital Operativo Neto	\$ 381.021.800,00	\$ 412.130.057,36	\$ 378.129.832,23	\$ 342.262.129,11	\$ 304.144.945,24	\$ 263.331.930,15
Calculo del Flujo de Caja Libre						
DESCRIPCIÓN		1	2	3	4	5
EBIT		\$ 153.701.630,00	\$ 186.771.750,00	\$ 223.041.331,18	\$ 262.778.364,00	\$ 306.272.137,73
Impuestos		\$ 50.721.537,90	\$ 61.634.677,50	\$ 73.603.639,29	\$ 86.716.860,12	\$ 101.069.805,45
NOPLAT		\$ 102.980.092,10	\$ 125.137.072,50	\$ 149.437.691,89	\$ 176.061.503,88	\$ 205.202.332,28
Inversión Neta		\$ 31.108.257,36	-\$ 34.000.225,14	-\$ 35.867.703,12	-\$ 38.117.183,87	-\$ 40.813.015,08
FLUJO DE CAJA LIBRE PERIODO		\$ 134.088.349,46	\$ 91.136.847,36	\$ 113.569.988,77	\$ 137.944.320,01	\$ 164.389.317,20

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Proyección de flujo de caja y caja libre, dentro de un periodo de 5 años

En la Tabla No. 44, se presenta el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja libre, en la cual sus resultados son positivos de acuerdo a la simulación, los inversionistas por lo general están más inclinados a los resultados que arroja el flujo de caja libre ya que pueden buscar oportunidades que mejoren el valor de los accionistas.

Cuando un flujo de caja arroja resultados negativos, no es que este arrojando valores nefastos para una organización, es posible que se esté realizando grandes inversiones. Para el caso que estamos analizando los resultados son favorables.

Para el modelo de negocio que se propone el flujo de caja es un factor de gran importancia a tener en cuenta, ya por medio de este es que la organización o empresa asegura su liquidez financiera, permitiendo de esta manera poder cubrir una gran cantidad de gastos que son necesarios para el funcionamiento de la misma.

Nota. Proyección de flujo de caja y caja libre, dentro de un periodo de 5 años

8.11. Indicadores Financieros de Rentabilidad

Tabla 45.

Indicadores Financieros TIO-TIR.VPN

Indicadores Financieros	
Tasa Interna de Oportunidad (TIO)	15%
Valor Presente Neto (VPN)	\$139.764.082,59
Tasa Interna De Retorno (TIR)	34%

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Proyección del análisis financiero del emprendimiento, dentro de un periodo de tiempo a 5 años.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la simulación Financiera, que se refleja en la Tabla No. 45, se evidencia que la tasa TIO es del 15% y representa la tasa de Oportunidad o la tasa mínima requerida por el inversionista, sobre esta base se evalúa el proyecto, ya que una rentabilidad superior da cuenta de la factibilidad de desarrollar el proyecto.

El valor Presente Neto (VPN) representa los flujos de efectivo proyectados traídos a valores presentes. Para los entendidos de la evaluación financiera de proyectos recomiendan que, si este valor arroja resultados positivos, es recomendable ejecutar el proyecto, para este caso el VPN es positivo y tiene un valor de \$139.764.082,59, por lo cual se puede considerar que es viable que se lleve a cabo el proyecto.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados arrojados en lo que corresponde a la Tasa Interna de Retorno TIR, se considera como el interés de rentabilidad que ofrece el proyecto y si esta se compara con la Tasa de Oportunidad TIO y está con valores superiores, se puede considerar al proyecto como rentable y cubre la tasa de interés que el inversionista está interesado cubrir una vez que invierta en el proyecto.

Para el caso, de los resultados de la simulación financiera, se obtiene una Tasa Interna de Retorno TIR de un 34%, muy superior al Tasa de Oportunidad TIO de un 15% lo cual es un muy buen indicador para el inversionista, para que de esta manera pueda determinar de forma positiva la posibilidad de desarrollar el proyecto.

8.12. Fuentes de Financiación

De acuerdo al cálculo de capital de trabajo la inversión inicial que se requiere para entrar a funcionar la empresa distribuidora farmacéutica, se estima en un valor de \$381.021.800.00, de los cuales \$200.000.000.00 es aporte de los emprendedores, los recursos pendientes por un valor de \$181.021.800,00, se gestionarán mediante financiamiento bancario a través de un crédito empresarial.

En la simulación se plantea que estos recursos se deben conseguir en un plazo de seis meses, sin embargo, es importante aclarar que la proyección del modelo de negocio es poder completar la integración vertical en un periodo no mayor a cinco años;

Tiempo en cual se van a requerir la gestión de estos recursos pendientes por a través de fuentes de financiamiento como se mencionó anteriormente, con el fin de poder sostener el capital de trabajo durante el tiempo mencionado.

A continuación, se relacionan los valores proyectados de financiamiento, que requiere la distribuidora, para poder generar una fuente de recursos, que le permitan garantizar el funcionamiento de la empresa, en el término de tiempo establecido inicialmente.

Tabla 46.

Estimaciones de Flujo de Financiación

Tasa de Interés Anual		14%		
Años	Cuota A Pagar	Abono A Capital	Intereses	Saldo Crédito
0				\$181.021.800,00
1	\$ 52.728.671,90	\$ 27.385.619,90	\$ 25.343.052,00	\$153.636.180,10
2	\$ 52.728.671,90	\$ 31.219.606,68	\$ 21.509.065,21	\$122.416.573,42
3	\$ 52.728.671,90	\$ 35.590.351,62	\$ 17.138.320,28	\$86.826.221,81
4	\$ 52.728.671,90	\$ 40.573.000,84	\$ 12.155.671,05	\$46.253.220,96
5	\$ 52.728.671,90	\$ 46.253.220,96	\$ 6.475.450,93	-

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la estimación del flujo de financiación inicial para la distribuidora farmacéutica.

En la Tabla No. 46, se muestra la amortización de un posible crédito a una tasa efectiva del 14% a un plazo de cinco años; es importante en el inicio del proyecto generar un modelo de Gestión Financiera que permita la construcción de KPI que permitan medir la rentabilidad, el nivel de endeudamiento y rentabilidad de la gestión de la empresa.

8.13. Evaluación Financiera

Tabla 47.

Evaluación Indicadores Financieros Distribuidora Farmacéutica Drug Market

No	Indicadores Financieros	Valor
1	TIO (Tasa interna de Oportunidad)	15%
2	VPN (Valor Presente Neto)	\$ 139.764.082,59
3	TIR (Tasa Interna de Retorno)	34%
Evaluación Indicadores Financieros Positivos		

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra la evaluación final de los indicadores financieros de la distribuidora farmacéutica.

De acuerdo con lo anterior, la evaluación actual de la empresa es positivo, lo que indica ganancias para los inversionistas. La Tasa Interna de Retorno (34%) supera a la Tasa Interna de Oportunidad (15%), El valor Presente Neto (VPN) es positivo, ya que muestra resultados por un valor de \$ \$139.764.082,59, finalmente estos resultados hacen que el negocio sea atractivo y rentable para los inversionistas; por lo tanto, el modelo de negocio es viable financieramente.

8.14 Supuestos Macroeconómicos

Para la simulación financiera se tuvo en cuenta las variables macroeconómicas como la inflación. Para este caso inicialmente se proyectó un promedio de 3,5%, partiendo de lo va corrido del año junio 2024, está en 4,1% acumulada, valor que se toma como referencia para la respectiva simulación financiera. Para el caso del índice de Precios al Productor, se tiene en cuenta los resultados obtenidos para este indicador en lo que tiene que ver con el consumo final de bienes y servicios en la economía, en el cual se presenta en el año 2024, para febrero 3,77; para marzo 3,42; para abril 4,82; para mayo 6,43 y par junio 7, 39 de acuerdo a información del DANE. Por lo tanto, para el equipo de trabajo se sugirió tener un promedio de 4,00, como valor cualitativo para tener en cuenta en la simulación financiera de este proyecto.

8.15. Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros

El análisis vertical del balance general permite, establecer un análisis de variación que permite relacionar una cuenta con un total determinado; lo que se presenta a continuación se quiere mostrar el peso de cada una de las cuentas del lado de la estructura de inversiones del balance en relación con los activos totales y por otro lado el peso en relación con la estructura financiera del balance en relación al total del pasivo y el patrimonio.

A continuación, se relacionan los siguientes valores proyectados, dentro del análisis vertical.

Tabla 48.

Análisis Vertical Balance General Distribuidora Farmacéutica Drug Market

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Vertical										
	AÑO 5	AÑO 4	AÑO 3	AÑO 2	AÑO 1	Análisis Vertical Año 5	Análisis Vertical Año 4	Análisis Vertical Año 3	Análisis Vertical Año 2	Análisis Vertical Año 1
ACTIVO										
CAJA BANCOS	\$ 368.054.736,80	\$ 337.627.593,91	\$ 305.974.542,70	\$ 273.418.198,21	\$ 240.227.328,10	92%	85%	78%	70,5%	63%
FUJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -					
FUJO DEPRECIABLE	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 82.519.110,00	\$ 169.273.800,00	42%	43%	43%	21%	44%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 137.531.850,00	\$ 110.025.480,00	\$ 82.519.110,00	\$ 55.012.740,00	\$ 27.506.370,00	34%	28%	21%	14%	7%
ACTIVO FUJO NETO	\$ 31.741.950,00	\$ 59.248.320,00	\$ 86.754.690,00	\$ 196.780.170,00	\$ 141.767.430,00	8%	15%	22%	51%	37%
TOTAL ACTIVOS	\$ 399.796.686,80	\$ 396.875.913,91	\$ 392.729.232,70	\$ 387.679.258,21	\$ 381.994.758,10	100%	100%	100%	100%	100%
Impuesto por pagar	\$ 98.932.906,64	\$ 82.705.488,67	\$ 67.947.993,60	\$ 128.358.578,00	\$ 42.358.330,74	25%	21%	17%	38%	11%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 98.932.906,64	\$ 82.705.488,67	\$ 67.947.993,60	\$ 128.358.578,00	\$ 42.358.330,74	25%	21%	17%	38%	11%
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 46.253.220,96	\$ 86.826.221,81	\$ 25.343.052,00	\$ 153.636.180,10	0%	12%	22%	8%	40%
TOTAL PASIVOS	\$ 98.932.906,64	\$ 128.958.709,63	\$ 154.774.215,40	\$ 153.701.630,00	\$ 195.994.510,84	25%	32%	39%	46%	51%
Capital Social	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 137.955.017,30	\$ 100.000.000,00	25%	25%	25%	41%	26%
Utilidades del ejercicio	\$ 200.863.780,15	\$ 167.917.204,28	\$ 137.955.017,30	\$ 42.358.330,74	\$ 86.000.247,26	50%	42%	35%	13%	23%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 300.863.780,15	\$ 267.917.204,28	\$ 237.955.017,30	\$ 180.313.348,04	\$ 186.000.247,26	75%	68%	61%	54%	49%
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$ 399.796.686,80	\$ 396.875.913,91	\$ 392.729.232,70	\$ 334.014.978,04	\$ 381.994.758,10	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. La presente tabla muestra el análisis vertical del balance general.

En la Tabla 48, se puede evidenciar los activos que tienen un gran peso dentro de esta cuenta, para esta simulación los activos corrientes esta representados en la cuenta de caja y bancos y en los activos fijos depreciables en la cual hace parte la propiedad planta y equipo, muebles y enseres, el rubro gastos puesta en marcha y las patentes.

En cuanto a los pasivos durante la proyección a cinco años se puede deducir que en promedio el endeudamiento con terceros estará por el orden 38% y de recursos propios o patrimonio se tendrá una representación de aproximadamente el 62% durante los cinco años.

Dentro de la evaluación, una de las políticas del emprendimiento está dadas por un bajo nivel de endeudamiento y fortalecer el patrimonio con la apropiación de utilidades.

Tabla 49.

Análisis Vertical Estado de Resultados Distribuidora Farmacéutica

Análisis Vertical Estados de Resultados										
	AÑO 5	AÑO 4	AÑO 3	AÑO 2	AÑO 1	Análisis Vertical Año 5	Análisis Vertical Año 4	Análisis Vertical Año 3	Análisis Vertical Año 2	Análisis Vertical Año 1
VENTAS	\$ 1.050.600.000,00	\$ 1.130.865.840,00	\$ 1.217.263.990,18	\$ 1.310.262.959,03	\$ 1.410.367.049,09	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	\$ 405.000.000,00	\$ 435.942.000,00	\$ 469.247.968,80	\$ 505.098.513,62	\$ 543.688.040,06	39%	39%	39%	39%	39%
UTILIDAD BRUTA	\$ 645.600.000,00	\$ 694.923.840,00	\$ 748.016.021,38	\$ 805.164.445,41	\$ 866.679.009,04	61%	61%	61%	61%	61%
GATOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 238.392.000,00	\$ 246.735.720,00	\$ 255.371.470,20	\$ 264.309.471,66	\$ 273.560.303,16	23%	22%	21%	20%	19%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 192.400.000,00	\$ 199.134.000,00	\$ 206.103.690,00	\$ 213.317.319,15	\$ 220.783.425,32	18%	18%	17%	16%	16%
OTROS GASTOS	\$ 33.600.000,00	\$ 34.776.000,00	\$ 35.993.160,00	\$ 37.252.920,60	\$ 38.556.772,82	3%	3%	3%	3%	3%
DEPRECIACIÓN	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	3%	2%	2%	2%	2%
UTILIDAD OPERATIVA	153701630	\$ 186.771.750,00	223041331,2	262778364	\$ 306.272.137,73	15%	17%	18%	20%	22%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 25.343.052,00	\$ 21.509.065,21	\$ 17.138.320,28	\$ 12.155.671,05	\$ 6.475.450,93	2%	2%	1%	1%	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 128.358.578,00	\$ 165.262.684,79	\$ 205.903.010,90	\$ 250.622.692,95	\$ 299.796.686,80	12%	15%	17%	19%	21%
IMPUESTOS	\$ 42.358.330,74	\$ 54.536.685,98	\$ 67.947.993,60	\$ 82.705.488,67	\$ 98.932.906,64	4%	5%	6%	6%	7%
UTILIDAD NETA	\$ 86.000.247,26	\$ 110.725.998,81	\$ 137.955.017,30	\$ 167.917.204,28	\$ 200.863.780,15	8%	10%	11%	13%	14%

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra el análisis vertical de Estado de Resultados.

El análisis vertical del estado de resultados permite, establecer un análisis de variación que permite relacionar el total de las ventas de cada periodo, con un total de una cuenta determinada. Para este caso es importante resaltar que el promedio de la utilidad bruta para cada uno de los años es del 61%, que se encuentra relacionado con el promedio que obtiene la industria para esta clase de negocios. Lo otro importante es el promedio de la utilidad operativa que se sitúa de acuerdo a los datos que alimentan el simulador un promedio del 20% durante los cinco años proyectados; por último, se evidencia el porcentaje de utilidad que oscila en un 10% durante los cinco años proyectados; esto permite establecer unos estándares para invitar a inversionistas conociendo la rentabilidad del modelo de negocio propuesto en este trabajo.

Tabla 50.

Análisis Horizontal Balance General Distribuidora Farmacéutica

Análisis Horizontal Balance General									
	AÑO 5	AÑO 4	AÑO 3	AÑO 2	AÑO 1	Análisis Vertical Año 4 a Año 5	Análisis Vertical Año 3 a Año 4	Análisis Vertical Año 2 a Año 3	Análisis Vertical Año 1 a Año 2
ACTIVO									
CAJA BANCOS	\$ 368.054.736,80	\$ 337.627.593,91	\$ 305.974.542,70	\$ 273.418.198,21	\$ 240.227.328,10	9%	10%	12%	13,8%
FUJO NO DEPRECIABLE									
FUJO DEPRECIABLE	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 169.273.800,00	\$ 82.519.110,00	\$ 169.273.800,00	0%	0%	105%	-51%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 137.531.850,00	\$ 110.025.480,00	\$ 82.519.110,00	\$ 55.012.740,00	\$ 27.506.370,00	25%	33%	50%	100%
ACTIVO FIJO NETO	\$ 31.741.950,00	\$ 59.248.320,00	\$ 86.754.690,00	\$ 196.780.170,00	\$ 141.767.430,00	-46%	-32%	-56%	39%
TOTAL ACTIVOS	\$ 399.796.686,80	\$ 396.875.913,91	\$ 392.729.232,70	\$ 387.679.258,21	\$ 381.994.758,10	1%	1%	1%	1%
Impuesto por pagar	\$ 98.932.906,64	\$ 82.705.488,67	\$ 67.947.993,60	\$ 128.358.578,00	\$ 42.358.330,74	20%	22%	-47%	203%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 98.932.906,64	\$ 82.705.488,67	\$ 67.947.993,60	\$ 128.358.578,00	\$ 42.358.330,74	20%	22%	-47%	203%
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 46.253.220,96	\$ 86.826.221,81	\$ 122.416.573,42	\$ 153.636.180,10	-100%	-47%	-29%	-20%
TOTAL PASIVOS	\$ 98.932.906,64	\$ 128.958.709,63	\$ 154.774.215,40	\$ 250.775.151,42	\$ 195.994.510,84	-23%	-17%	-38%	28%
Capital Social	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 137.955.017,30	\$ 100.000.000,00	0%	0%	-28%	38%
Utilidades del ejercicio	\$ 200.863.780,15	\$ 167.917.204,28	\$ 137.955.017,30	\$ 110.725.998,81	\$ 86.000.247,26	20%	22%	25%	29%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 300.863.780,15	\$ 267.917.204,28	\$ 237.955.017,30	\$ 248.681.016,11	\$ 186.000.247,26	12%	13%	-4%	34%
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$ 399.796.686,80	\$ 396.875.913,91	\$ 392.729.232,70	\$ 499.456.167,53	\$ 381.994.758,10	1%	1%	-21%	31%

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra el análisis Horizontal Balance General.

El análisis horizontal del balance General, permite establecer un análisis de detallado de la variación de un periodo a otro, de cada una de las cuentas que componen el mencionado estado financiero.

Lo que se puede destacar, es que de un periodo a otro periodo se van a mantener los activos corrientes, representados en las cuentas de caja y bancos, y los activos totales se van a mantener dentro de la proyección realizada en el periodo de cinco años.

Se puede evidenciar las utilidades del ejercicio en cada uno de los periodos, los cuales están proyectados de acuerdo a la información y a la simulación en un promedio del 22% aproximadamente para todos los periodos.

Tabla 51.

Análisis Horizontal Estado de Resultados Distribuidora Farmacéutica

Análisis Horizontal Estados de Resultados									
	AÑO 5	AÑO 4	AÑO 3	AÑO 2	AÑO 1	Análisis Vertical Año 4 a	Análisis Vertical Año 3 a	Análisis Vertical Año 2 a	Análisis Vertical Año 1 a
VENTAS	\$ 1.410.367.049,09	\$ 1.310.262.959,03	\$ 1.217.263.990,18	\$ 1.130.865.840,00	\$ 1.050.600.000,00	8%	8%	8%	8%
COSTO DE VENTAS	\$ 543.688.040,06	\$ 505.098.513,62	\$ 469.247.968,80	\$ 435.942.000,00	\$ 405.000.000,00	8%	8%	8%	8%
UTILIDAD BRUTA	\$ 866.679.009,04	\$ 805.164.445,41	\$ 748.016.021,38	\$ 694.923.840,00	\$ 645.600.000,00	8%	8%	8%	8%
GATOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 273.560.303,16	\$ 264.309.471,66	\$ 255.371.470,20	\$ 246.735.720,00	\$ 238.392.000,00	3%	4%	4%	3%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 220.783.425,32	\$ 213.317.319,15	\$ 206.103.690,00	\$ 199.134.000,00	\$ 192.400.000,00	3%	3%	3%	3%
OTROS GASTOS	\$ 38.556.772,82	\$ 37.252.920,60	\$ 35.993.160,00	\$ 34.776.000,00	\$ 33.600.000,00	3%	3%	4%	4%
DEPRECIACIÓN	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	\$ 27.506.370,00	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 306.272.137,73	\$ 262.778.364,00	\$ 223.041.331,18	\$ 186.771.750,00	\$ 153.701.630,00	17%	18%	19%	22%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.475.450,93	\$ 12.155.671,05	\$ 17.138.320,28	\$ 21.509.065,21	\$ 25.343.052,00	-47%	-29%	-20%	-15%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 299.796.686,80	\$ 250.622.692,95	\$ 205.903.010,90	\$ 165.262.684,79	\$ 128.358.578,00	20%	22%	25%	29%
IMPUESTOS	\$ 98.932.906,64	\$ 82.705.488,67	\$ 67.947.993,60	\$ 54.536.685,98	\$ 42.358.330,74	20%	22%	25%	29%
UTILIDAD NETA	\$ 200.863.780,15	\$ 167.917.204,28	\$ 137.955.017,30	\$ 110.725.998,81	\$ 86.000.247,26	20%	22%	25%	29%

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente tabla muestra el análisis Horizontal Estado de Resultados.

Como se puede observar en la Tabla 51., se presenta el análisis horizontal de los estados de resultados, de la distribuidora farmacéutica, proyectada por un término de cinco años.

Como puntos importantes de resaltar, se encuentra que no hay variación significativa en las utilidades brutas de cada uno de los periodos, y refleja las proyecciones de ventas de la empresa de con un incremento anual del 8%.

Los gastos administrativos y los gastos fijos de cada periodo se mantienen y en promedio a nivel general, la utilidad operativa no presenta variaciones significativas o sustanciales.

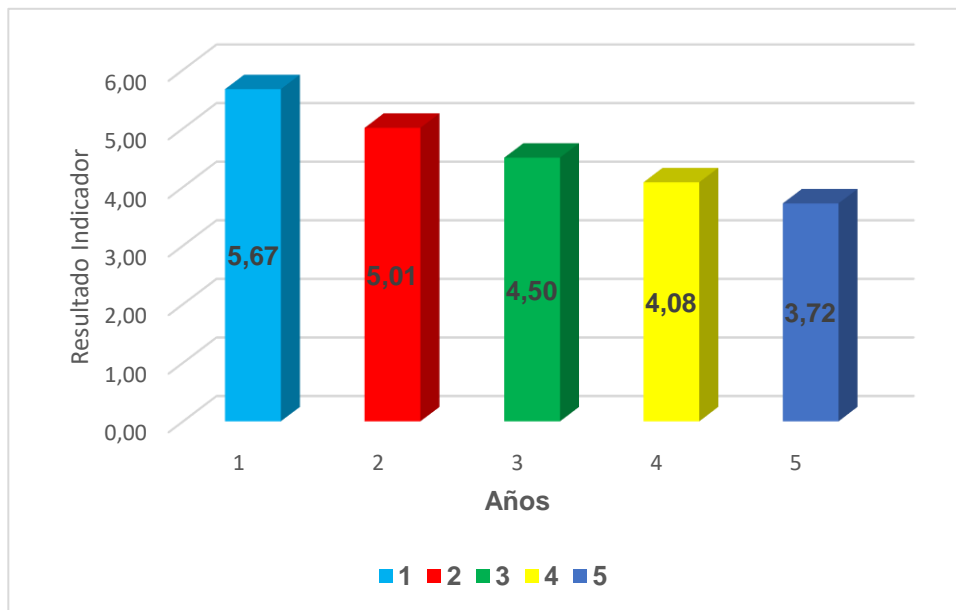
Se evidencia el pago de la deuda proyectada en fuentes de financiamiento, representada en el rubro de gastos financieros.

8.16 Análisis de Indicadores Financieros

Para el análisis de los indicadores financieros, se tuvo en cuenta los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de acuerdo a los datos obtenidos y a los resultados arrojados en la aplicación del simulador financiero; como se muestra en la siguiente figura.

Figura 32.

Indicadores de Liquidez



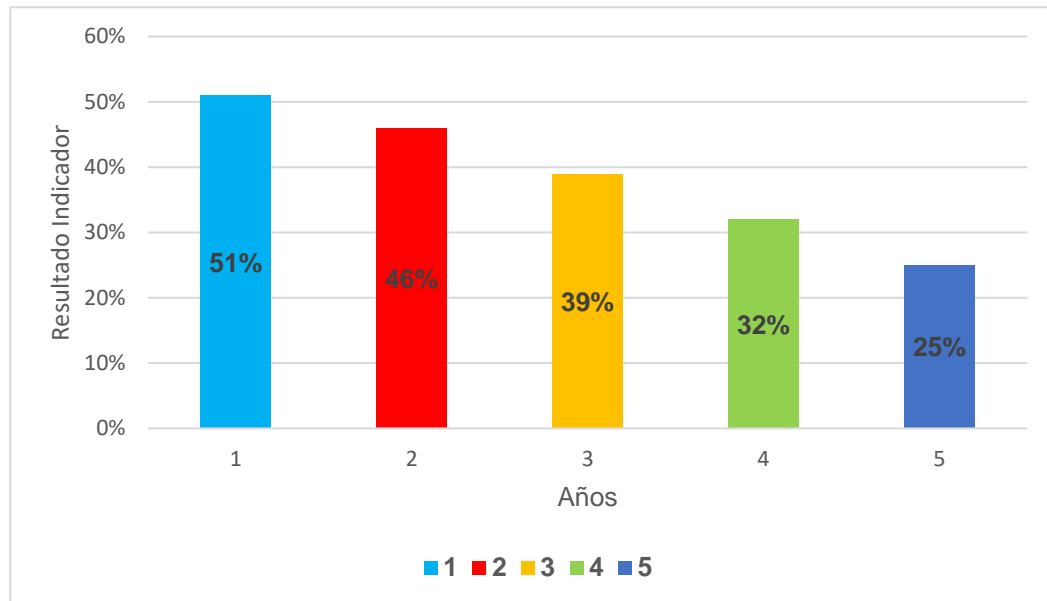
Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente figura muestra los resultados del indicador de liquidez.

En cuanto a los indicadores de liquidez, se presenta para el año 1 un resultado de 5,67; para el año 2 de 5,01; para el año 3 de 4,50; para el año 4 de 4,08 y para el año 5 se proyecta un coeficiente de 3,72.; en términos financieros la empresa tiene la capacidad para responder por cada peso prestado en un promedio aproximado de 3 pesos. lo que indica que la distribuidora tiene la suficiente capacidad para responder a sus deudas y a los compromisos de capital de trabajo en el corto plazo.

Figura 33.

Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente figura muestra el porcentaje de endeudamiento.

De acuerdo a lo observado en la Figura 33, se muestra el nivel de endeudamiento de la empresa; que representa desde el primer año, proyectado a cinco.

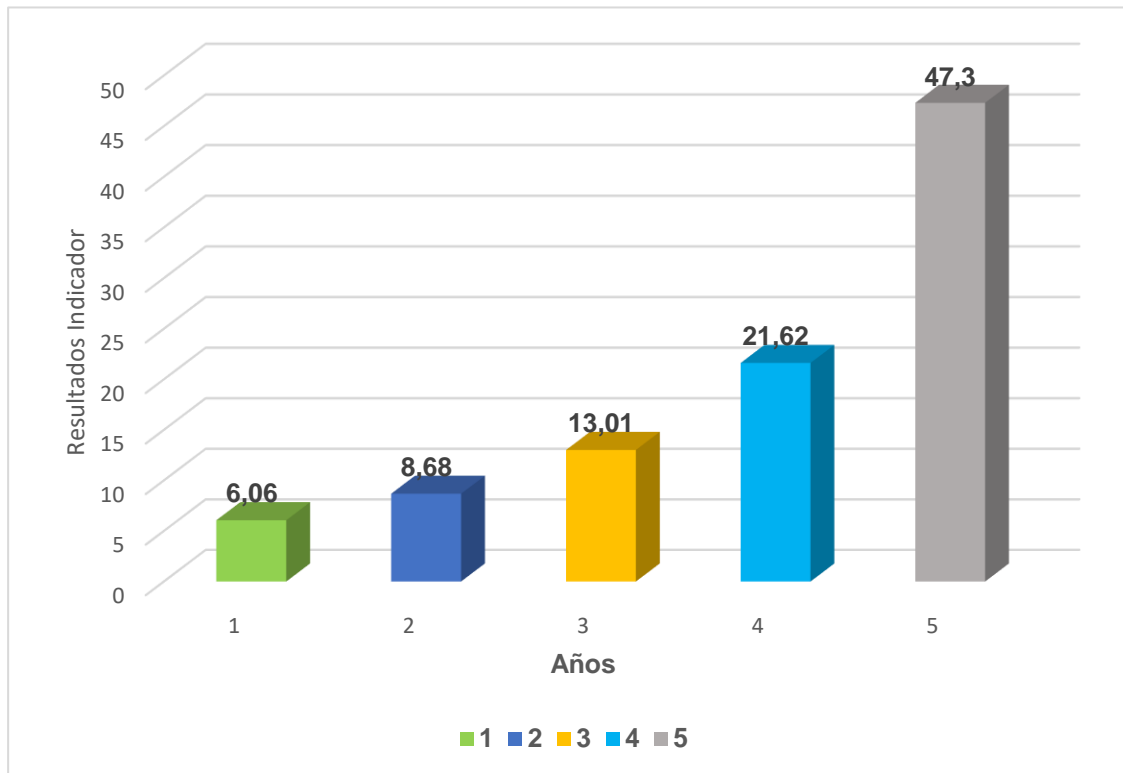
Esto evidencia el porcentaje mediante el cual la empresa financia sus activos con recursos de terceros o préstamos.

De acuerdo a los resultados obtenidos paulatinamente la empresa para el primer año tendrá un nivel de endeudamiento del 51%, para el segundo de 46%, para el tercer año del 39%, para el cuarto año un 32% y para el año 5 un 25% de su nivel de endeudamiento.

En términos generales el endeudamiento es aceptable, a través de cada año se va reduciendo, lo que permite en el futuro poder obtener recursos que Esten orientados a lograr el impacto y la estabilidad deseada, En el entendido que en el quinto año se tendría un endeudamiento del 25% y un patrimonio de 75% fuentes que constituye la estructura de financiamiento de los activos de la empresa.

Figura 34.

Indicadores de Cobertura de Intereses



Fuente: Elaboración Propia

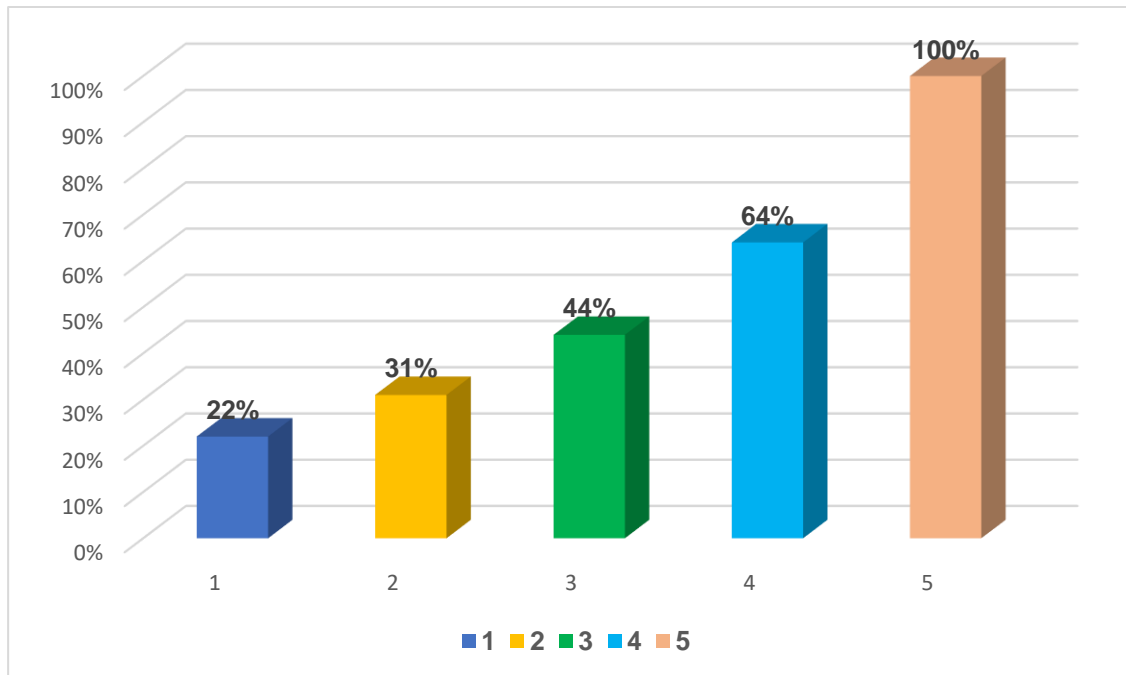
Nota. La presente figura muestra el porcentaje de cobertura de intereses.

El indicador anterior de endeudamiento está muy relacionado con el índice de cobertura de intereses, ya que ambos indican la capacidad de la empresa para cumplir con los gastos financieros.

Con relación al indicador de cobertura de intereses, este refleja la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, situación que es relevante para que en cualquier momento pueda obtener recursos financieros, por medio de créditos en el sector financiero, si así lo requiere, con el fin de ampliar o escalar el modelo de negocio, recordando que las integraciones verticales pueden generar la capacidad de mayor ampliación.

Figura 35.

Indicadores de Endeudamiento en el Corto Plazo



Fuente: Elaboración Propia

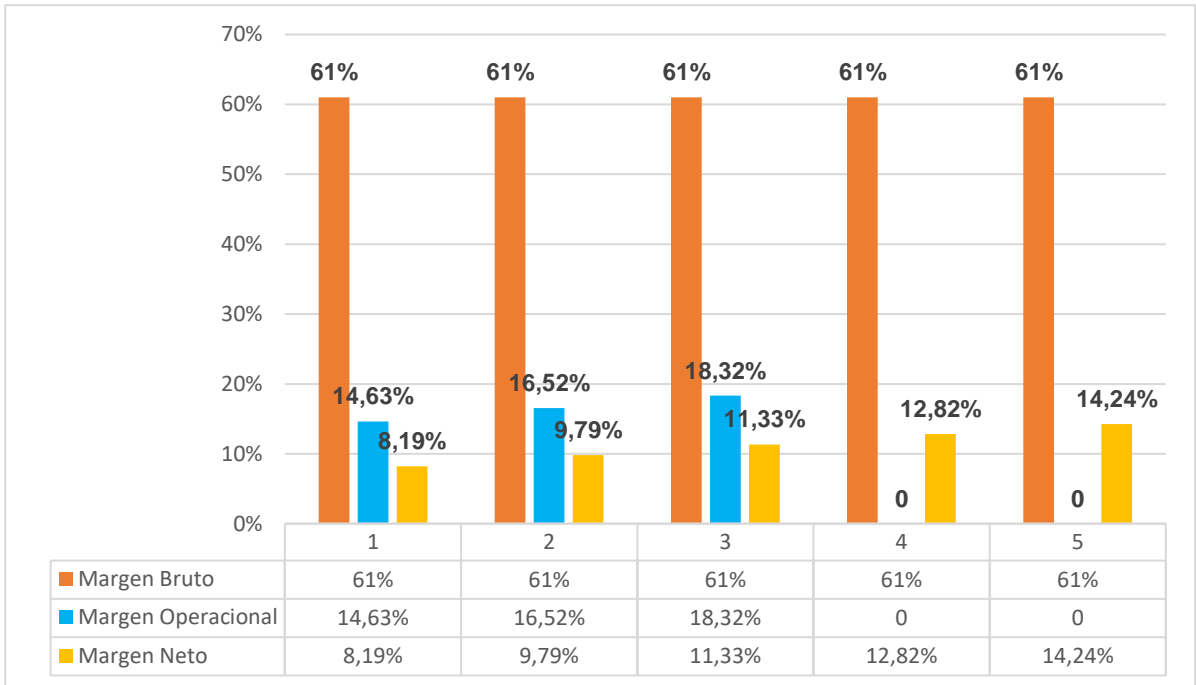
Nota. La presente figura muestra el porcentaje de endeudamiento en el corto plazo.

En la Figura 35, refleja los resultados de la concentración de endeudamiento en el corto plazo; es decir las obligaciones menores de un año; los resultados obtenidos dan muestra que en el primer año el endeudamiento a corto plazo es del 22% y así sucesivamente se va incrementando este tipo de endeudamiento que da cuenta que por cada peso que se debe, para el primer ejemplo, la empresa tendrá un vencimiento de 22 centavos en el corto plazo.

A continuación, se proyectará los indicadores relaciones con la rentabilidad, proyectado igualmente por un término de cinco años, valores claves para la sostenibilidad financiera del plan de negocio.

Figura 36.

Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Nota. La presente figura muestra los indicadores de rentabilidad obtenidos

Como se observa en la Figura 36, se muestra los resultados obtenidos en cuanto al tema de rentabilidad. Inicialmente se puede evidenciar que la utilidad bruta que corresponde al negocio está dada por un 61%, esta se ajusta a la utilidad aproximada del sector farmacéutico. De igual forma, con los datos e información dada en el simulador financiero se puede determinar un margen operacional de 14, 63% para el primer año, para el segundo de 16, 52%, para el tercer año 18, 32%, para el cuarto año de 20,06% y para el año 5, un margen operacional de 21,72%. Esto a cuenta que a medida que pasa los años proyectados se obtiene un margen operacional positivo y ascendente durante el periodo.

Como conclusiones finales sobre el análisis de los indicadores financieros, se puede indicar que, con relación al indicador de liquidez, se evidencia la capacidad de la empresa para poder responder en el corto plazo con las obligaciones que permiten en cumplimiento de su objeto social y garantizar el capital de trabajo.

El indicador de endeudamiento que presenta la compañía permite el apalancamiento necesario para poder estructurar los activos que se requiere para el desarrollo del modelo de negocio.

Finalmente, con relación al indicador de rentabilidad, se evidencia que está sujeta a los resultados que arroja el sector farmacéutico y que puede permitir que posibles inversionistas se interesen por participar en el escalamiento del proyecto.

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

9.1. Dimensión Social

La Dimensión Social de una empresa debe desarrollar de manera desinteresada, un enfoque que aporte al desarrollo sostenido y sustentable de la comunidad o de sus habitantes que la rodean, o que hagan parte de su círculo cercano; analizando las principales problemáticas que afectan a estas comunidades; con el fin de diseñar estrategias que puedan contribuir en parte a solucionar estas necesidades, utilizando los medios disponibles y generando alternativas que estén al servicio del bienestar y el crecimiento de la comunidad (Gamez, 2015).

De esta forma la Distribuidora Farmacéutica Drug Market, tienen como parte de su visión, contribuir inicialmente en educar y ofrecer información clara y precisa a sus clientes sobre la correcta administración de medicamentos y demás productos farmacéuticos, así como las buenas prácticas en la utilización sostenible y el impacto ambiental de los productos que se desechan por vencimiento o caducidad.

De la mismas forma la distribuidora actuara en cada uno de sus procesos de manera ética y transparente, a través de la implementación de prácticas empresariales que vayan alineadas con estas políticas, donde estas permitan administrar sus productos de manera segura y bajo estrictos estándares de calidad, generando con esto confianza y tranquilidad entre sus clientes y la comunidad.

Finamente es parte del compromiso social de esta empresa, el contribuir a fortalecer las condiciones de la salud de sus clientes y comunidades cercanas dispensando medicamentos seguros y de la más alta calidad, de marcas con un amplio reconocimiento nacional e internacional, a precios asequibles y económicos,

Contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la dimensión social de las comunidades de la localidad.

9.2. Dimensión Ambiental

Para entender de mejor manera lo que implica tener en cuenta la dimensión ambiental, como parte fundamental del desarrollo sostenible, se debe comprender que para mejorar la situación ambiental, se necesitan generar cambios desde el entorno social y cultural, rompiendo de esta manera formas tradicionales del comportamiento humano diario y redireccionándolo por nuevas pautas de conducta, las cuales sirvan como punto de partida; los viejos esquemas culturales y comportamentales deben cambiar, si realmente pretendemos proteger el medio ambiente y hacer de esta forma que el desarrollo empresarial sea realmente sostenible y armónico con el cuidado de los ecosistemas, de no hacerlo se estaría cometiendo los mismo errores presentes y del pasado, condenando así mismo a la naturaleza a su destrucción inevitable (CEPAL, 2011).

De lo anterior la empresa, pretende contribuir al cuidado del medio ambiente a través de su propuesta de valor, dentro de la cual, realiza actualmente un valioso aporte a la protección de los recursos naturales, dispensando los medicamentos y productos farmacéuticos en bolsas de papel con materiales 100% reciclables, aportando de esta manera a la conservación del mismo; el dispensar nuestros productos con estos elementos, se contribuye de una manera importante al desarrollo sostenible.

De la misma forma la Distribuidora farmacéutica contribuirá con otra estrategia importante para la protección del medio ambiente, a través de la ubicación en sus puntos de distribución minorista, de Puntos Azules, los cuales sirven para el depósito de medicamentos vencidos o posconsumo, por medio de estos puntos se hace el proceso de gestión integral para el manejo adecuado y destrucción de los mismos.

9.3. Dimensión Económica

Esta dimensión, es crucial para determinar el funcionamiento y fortaleza de una empresa u organización y su capacidad de evolución económica o financiera en línea con las demás dimensiones como la social y ambiental; sin embargo, una de las formas más importantes para contribuir al desarrollo de esta dimensión, es asegurando que las empresas o negocios sean rentables, sostenibles y perdurables en el tiempo (Lopez & Bernal, 2021).

Para la distribuidora es fundamental alcanzar las metas financieras, dentro de estas inicialmente, lograr el punto de equilibrio económico, es el punto de partida que le puede permitir inicialmente a la empresa sostenerse, asegurando que esta propuesta de negocio sea estable y duradera.

Esta es una forma de contribuir al fortalecimiento de la dimensión económica de una comunidad o región, generando nuevas y mejores fuentes de empleos formales y directos, ya que no solo se estaría beneficiando a la organización como tal, sino que también se contribuye al mejoramiento económico y el bienestar de sus colaboradores y demás empleados directos, junto con sus familias, esto es un gran motivador el poder aportar financieramente, al sustento económico de personas y familias honestas y trabajadoras, que piensan en un futuro mejor.

9.4. Dimensión de Gobernanza

La dimensión de gobernanza, establece o enmarca, todo lo relacionado con el tema normativo, las políticas públicas que regulan el desarrollo social, cultural y la promoción y respeto por los derechos fundamentales, que fomentan o promocionan el libre desarrollo de las personas, dentro de un contexto o región definida; la gobernanza de la misma forma regula o establece las normas relacionadas al funcionamiento de instituciones o empresas, las cuales deben cumplir con ciertas regulaciones que les

Permita ser verificadas y controladas por los entes gubernamentales (Lopez & Bernal, 2021).

Establecer la dimensión de gobernanza dentro de la empresa, es fundamental para garantizar el normal desarrollo y funcionamiento de la organización; contar con un marco estructural normativo y organizacional, lo suficientemente fuerte, eficiente, transparente y efectiva; garantiza y permite un fácil gobierno por parte de los directivos, pero también requiere un compromiso permanente por parte de sus colaboradores y trabajadores, con el fin de que estos cumplan a cabalidad con este marco normativo.

Cuando existe gobernanza dentro de una institución, organización o empresa, es sinónimo de solidez y estabilidad financiera por parte de la organización, esto también refleja un funcionamiento exitoso y sostenible en la empresa.

El cumplir a cabalidad con el marco legal por parte de las empresas, es una evidencia clara de que los procesos que lleva a cabo esta organización, se realizan de forma clara y transparente.

10. Conclusiones

Se concluye que el Plan de Negocios propuesto, por medio de la creación de una empresa de Integración Vertical Farmacéutica hacia adelante, es viable técnica y financieramente y sostenible en el futuro, esto como resultado de los análisis e indicadores financieros realizados, donde se evidencia unos buenos márgenes de rentabilidad, TIO, TIR y VPN son positivas, lo cual demuestra que este modelo de negocio si es viable.

La Propuesta de Valor realizada, con el fin de crear una nueva oferta de servicios, si satisface las necesidades y sugerencias realizadas por parte de los clientes o consumidores finales de medicamentos y productos farmacéuticos, lo cual es un muy buen indicador, que demuestra que la propuesta de valor proyectada para atender las necesidades de este segmento de clientes, si va en la dirección correcta, y permite generar una muy buena satisfacción por parte de los clientes, alcanzando a su vez reconocimiento de marca y lealtad por parte de los consumidores.

El panorama actual del entorno externo, es fuerte y competitivo, sin embargo, la propuesta de valor realizada con el fin de competir por el mercado de clientes y aunado a las diferentes alianzas estratégicas proyectadas a crear mediante el modelo de negocio de una empresa con integración Vertical Farmacéutica, es una muy buena estrategia para poder mitigar y contrarrestar la fuerza de los competidores directos, asegurando con esto igualmente la sostenibilidad de la idea de negocio.

Con relación a la validación del mercado de clientes realizada mediante el estudio piloto, con el objetivo de validar y evaluar la Propuesta de Valor proyectada, dentro del modelo de negocio propuesto, se puede concluir que mencionada propuesta, tuvo una

Gran aceptación y calificación positiva, por parte de la población objeto encuestada, lo cual ha proporcionado una valiosa información, la cual será de gran ayuda con el fin de refinar y enfilar baterías en pro del fortalecimiento y mejoramiento continuo de la empresa, permitiendo de esta manera ofrecer nuevos y mejores servicios.

Se realizo el desarrollo del análisis financiero contemplado para la distribuidora, de acuerdo a la metodología direccionada por la universidad, el cual arroja resultados favorables, que demuestran que la propuesta de negocio, junto con la propuesta de valor es favorable, generando con esto una buena expectativa por parte de los inversionistas.

11. Referencias

- Alcaldía Mayor De Bogotá- Secretaria del Medio Ambiente. (12 de 2010). Guía poara la gestión y manejo integral de los residuos solidos en la industria Farmacéutica. *Guía poara la gestión y manejo integral de los residuos solidos en la industria Farmacéutica*. Bogotá, Colombia: Secretaria del Medio ambiente.
- ANDI. (14 de junio de 2022). *Asociación Nacional de Industriales*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274-radiografia-del-mercado-farmacéutico-co>
- Andi- Camara Farmacéutica. (1 de 2023). *Andi*. Obtenido de Andi: <https://www.andi.com.co/Home/Camara/18-industria-farmacéutica>
- ASOCOLDRO. (octubre de 2021). *ASOCOLDRO*. Obtenido de <https://asocoldro.com/publicaciones/>
- Avila, L., Carlos, A. E., Cely, I. G., & Lozano, D. (2021). Impacto de la Pandemia por COVID-19 a una Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos en Colombia. Bogotá DC., Cundinamarca, Colombia.
- Bardey, D., & Buitrago, G. C. (2016). Integración vertical en el Sector Colombiano de la Salud. *Scielo*, 77, 31. <https://doi.org/https://doi.org/10.13043/DYS.77.6>.
- Brunet, I., & Icard, B. (2011). *Creación de Empreas*. Ra-Ma.
- Brunet, I., & Icard, B. (2011). *Creación de Empresas*. Ra-Ma.
- Camara de Comercio de Bogota. (2020). Perfil de las Localidades de Bogotá. *Región de oportunidades para las empresas y los negocios*, 80.
- Canalicchio, P. (2021). *Smart Marketing, Analisis Estrategicos de Entornos Complejos*. LID Editorial Empresarial.

CEPAL. (2011). *La Dimensión Ambiental en el desarrollo de América Latina*. Obtenido de <https://www.cepal.org/fr/node/18915>

Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. MC-Graw Hill.

Colombia Productiva. (2019). *Plan de Negocios- Sector Farmacéutico visión 2032*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (22 de abril de 2023). *Proyecto de reforma a la Salud 339*. Obtenido de https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2023-04/Articulado%20consolidado.%2022_04_23.pdf

Cordoba, A. (2018). *Lukkap*. Obtenido de <https://www.lukkap.com/articulo/propuesta-de-valor-la-diferenciación-como-clave-del-exito/>

DANE-Secretaria Distrital de Planeación Bogotá. (2023). *Modulo de Población*. Obtenido de <https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2ac7960e89eb44709bc2dcae1eb96fb9>

Desingthinking. (2017). *Desingthinking*. Obtenido de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/metodo-persona/>

Diario la Republica. (22 de marzo de 2023). Con 63,3%, Cruz Verde y Coopidrogas dominan el mercado de droguerías en el país. *Diario la Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/con-63-3-cruz-verde-y-coopidrogas-dominan-el-mercado-de-droguerias-en-el-pais-3573463>

EMIS. (24 de Marzo de 2023). *Colombia - Informe del sector Farmacéutico*. Obtenido de https://www-emis.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?doc_id=776390400

Erazo, O. M. (06 de abril de 2015). De lo artesanal a lo industrial. La consolidación de la industria de medicamentos en Cali. Buenos Aires, Argentina.

Farma industria. (2020). *Farma industria*. Obtenido de Asi contribuye la industria farmacéutica a los objetivos del milenio:

<https://www.farmaindustria.es/web/reportaje/asi-contribuye-la-industria-farmacéutica-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-onu/>

Flores, K., & Rozas, F. A. (2008). *El Gobierno Corporativo: Un Enfoque Moderno*. Quipuramayo.

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

Fred, D. (2017). *Conceptos de Administración Estrategicas-la Matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de

https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred_david_ua_2_matriz_pc

Fred, David. (2008). *Conceptos de Administración Estrategica*. Pearson.

Gamez, F. (2015). La Dimensión Social: un Proceso Sinérgico en la Interacción

Universidad-Comunidad a Través de la Función de Extensión. *Scielo*, 30(1), 103-123. https://doi.org/http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872015000100006&lng=es&nrm=iso. ISSN 1316-0087.

Hernandez, J. A. (2011). *Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter*.

Obtenido de

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cinco+fuerzas+de+porter&oq=cinco+

Hernandez, R. C., & Cano, F. M. (2017). *La Importancia del Benchmarking como*

Herramienta Para Incrementar la Calidad en el Servicio en las Organizaciones.

Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3577>

Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de Investigación*. MC Graw Hil.

Lopez, M. M., & Bernal, R. J. (2021). Plan de Negocio para una Empresa de Servicios de

Consultoría de Planeación Estratégica en Bogotá. Bogota D.C., Cundinamarca, Colombia.

- Lopez, M., & Bernal, J. (2021). Plan de Negocio para una Empresa de Servicios de Consultoría de Planeación Estratégica en Bogotá D.C. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- Martinez, J. (2016). Factores Externos Determinantes de las Decisiones de Inversión a Largo Plazo en el Sector Farmacéutico. Zulia, Venezuela.
- Martinez, P., & Milla, G. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7001&pg=&ed=>
- Mendoza, R. A., Oliveira, M. A., & Paranhos, J. (2022). *La Industria Farmacéutica en Colombia en la literatura Académica Interdisciplinaria: revisión de alcance, 1990-2018*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000100153&script=sci_arttext
- Mesa, H. M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Ecoe Ediciones.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Belgica: Lemaitre Publishing.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2024). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/preguntas-frecuentes/mipymes/cuales-son-los-beneficios-de-las-zonas-francas>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia Productiva. (enero de 2023). *Colombia Productiva*. Obtenido de Colombia Productiva: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/1>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (6 de marzo de 2023). *MinSalud aclara situación de desabastecimiento de medicamentos*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/MinSalud-aclara-situacion-de-desabastecimiento-de-medicamentos.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2024). *Política Farmacéutica*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/politica-farmaceutica-2012.aspx>

Osterwalder. (8 de 6 de 2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Obtenido de

https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=puYIpuIAAAAJ&citation_for_view=puYIpuIAAAAJ:ZeXyd9-uunAC

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Obtenido de

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24844w/M3_propuesta-de-valor.pdf

Pais, E. (10 de mayo de 2023). *La ANDI y el Gobierno coinciden: la escasez de*

medicamentos se ha sobredimensionado. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2023-05-10/la-andi-y-el-gobierno-coinciden-la-escasez-de-medicamentos-se-ha-sobredimensionado.html>

Periodico Portafolio. (8 de marzo de 2023). Portafolio. *Droguerías, ¿en riesgo de*

disolución por la reforma a la salud? Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/reforma-a-la-salud-gestores-de-farmacias-les-preocupa-su-disolucion-579595>

Portafolio. (septiembre de 2014). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-locales-comerciales-son-droguerias-45412>

Portafolio. (20 de diciembre de 2022). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/negocios/farmu-busca-cubrir-hasta-8-000-farmacias-de-barrio-575934>

Portafolio. (30 de 09 de 2023). *Alza de gastos golpea a la salud, pero el sector se*

mantiene. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-de-salud-va-alza-en-gastos-pese-a-equilibrio-financiero-580574>

Pulgar- Vidal, L., & Rios, R. F. (2011). *Metodologías para Implantar la Estrategia: Diseño Organizacional de la Empresa*. UPC.

Red Summa. (2019). *Marketing Mix*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf4.pdf

Republica, L. (22 de marzo de 2023). *La Republica*. Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/con-63-3-cruz-verde-y-coopidrogas-dominan-el-mercado-de-droguerias-en-el-pais-3573463

Rodriguez, I., & Ardura, G. (2018). *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC.

Rueda, C. M. (29 de mayo de 2023). Reforma Laboral Golpearía al Sector de las Droguerías. *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/economia/empleo/reforma-laboral-golpearia-al-sector-de-las-droguerias-583556

Sanchez Herrera, J., Sanz, M., Jesus, Maria, & Santesmaes Mestre, M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.

Sanchez, H. J., Merino, M. J., & Santesmases, M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Difusora Larousse.

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. IBUKKU.

Summa, Red. (2019). *Marketing Mix-Red Universitaria Virtual Internacional*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=red+summa+el+marketing+mix&btnG=

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2019). Método Simplificado para Calcular la Demanda. *Repositorio Institucional UPTC*, 19.

Vanegas, Y., & Geronimo, D. (2022). Estrategias tácticas para mejorar las dinámicas comerciales de la industria farmacéutica. Santa Marta, Magdalena, Colombia.

Vazquez, V. J., Gomez, P. K., Castaño, E., & Cadavid, H. J. (2013). Elasticidad de la
Demanda por Medicamentos en el Mercado Farmacéutico Privado en Colombia.

Ecos de Econmía, 17, 36.

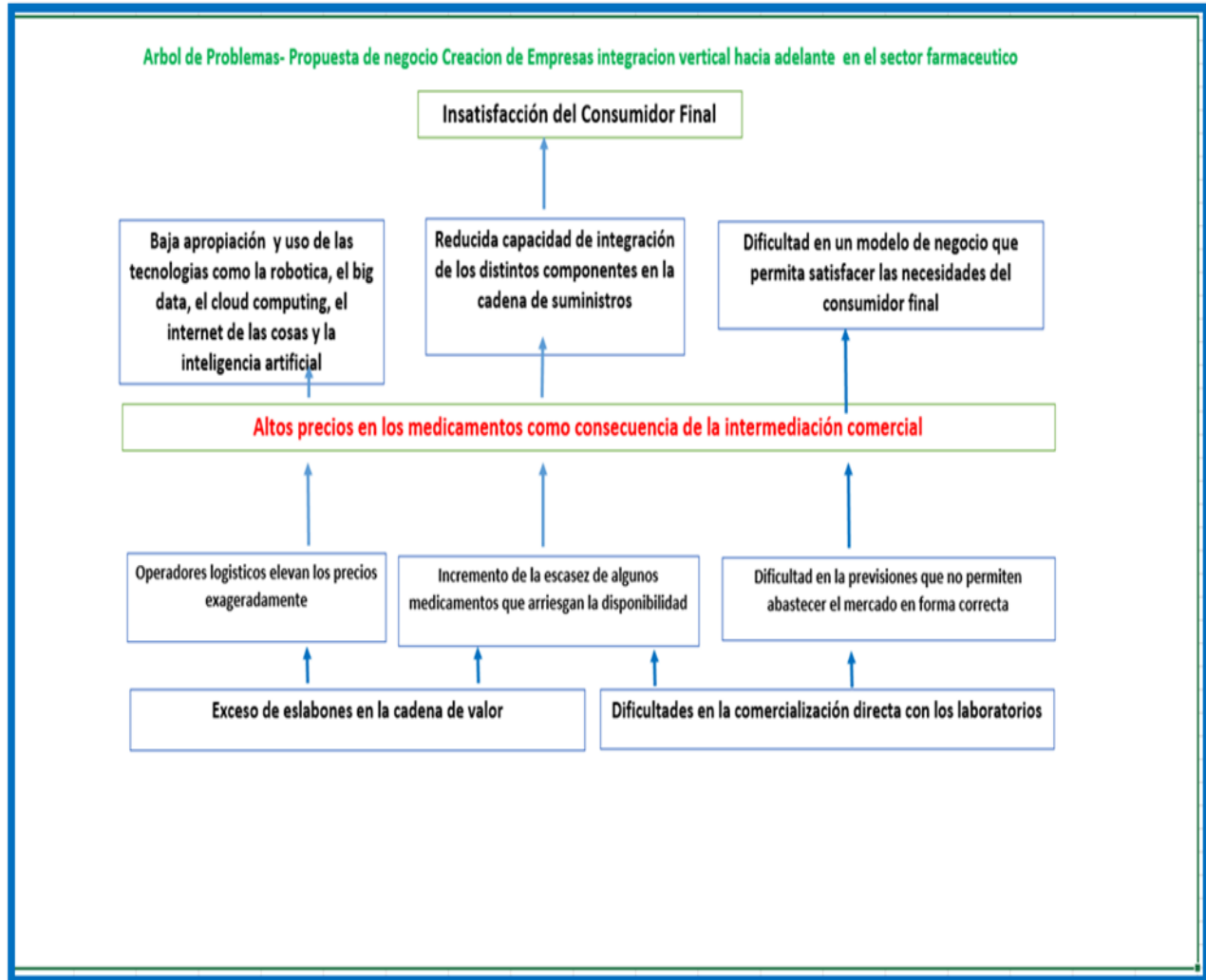
<https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657->

[42062013000100007&script=sci_arttext](https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-42062013000100007&script=sci_arttext)

12. Lista de Anexos

Anexo A. Árbol de Problemas	162
Anexo B. Mórdelo de Negocio Distribuidora Farmacéutica.....	163
Anexo C. Aspectos Relevantes en Entrevistas Grupos de Interés	164
Anexo D. Lienzo Modelo de Negocio Sostenible Drug Market	165
Anexo E. Mapa Dinámica Empresarial Bogotá D.C.....	166
Anexo F. Encuesta Estudio Piloto de Mercado	167
Anexo G. Resultados Encuestas Estudio Piloto	173

Anexo A. Árbol de Problemas

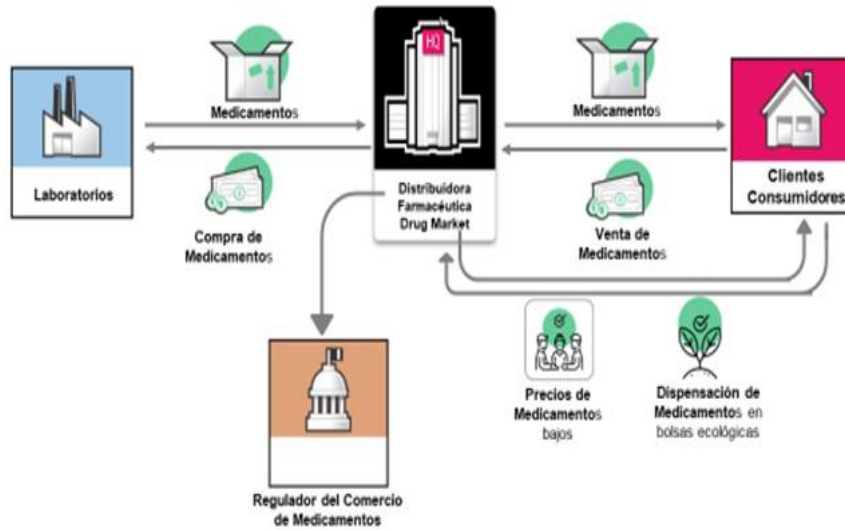


Anexo B. Modelo de Negocio Distribuidora Farmacéutica



Impacta
Programa de Innovación

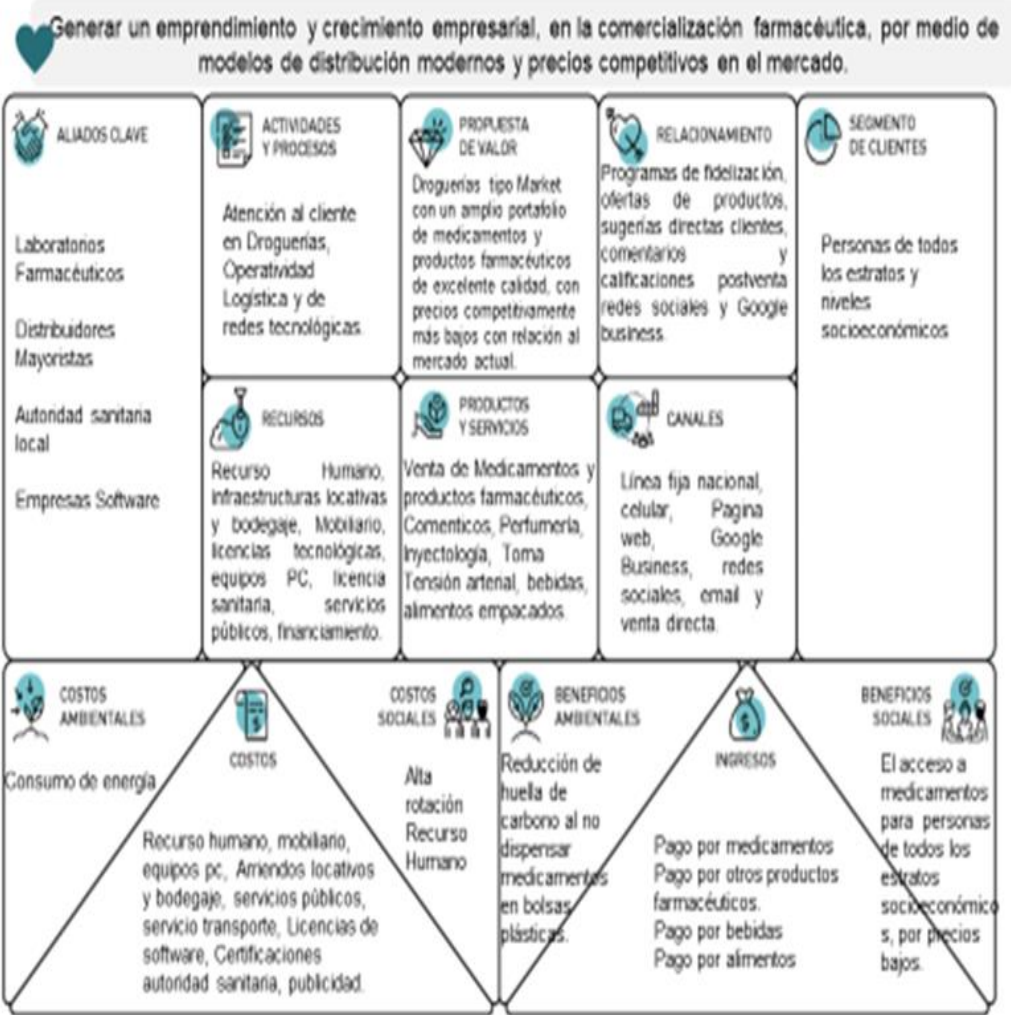
Distribuidora Farmacéutica Drug Market



Anexo C. Aspectos Relevantes en Entrevistas Grupos de Interés

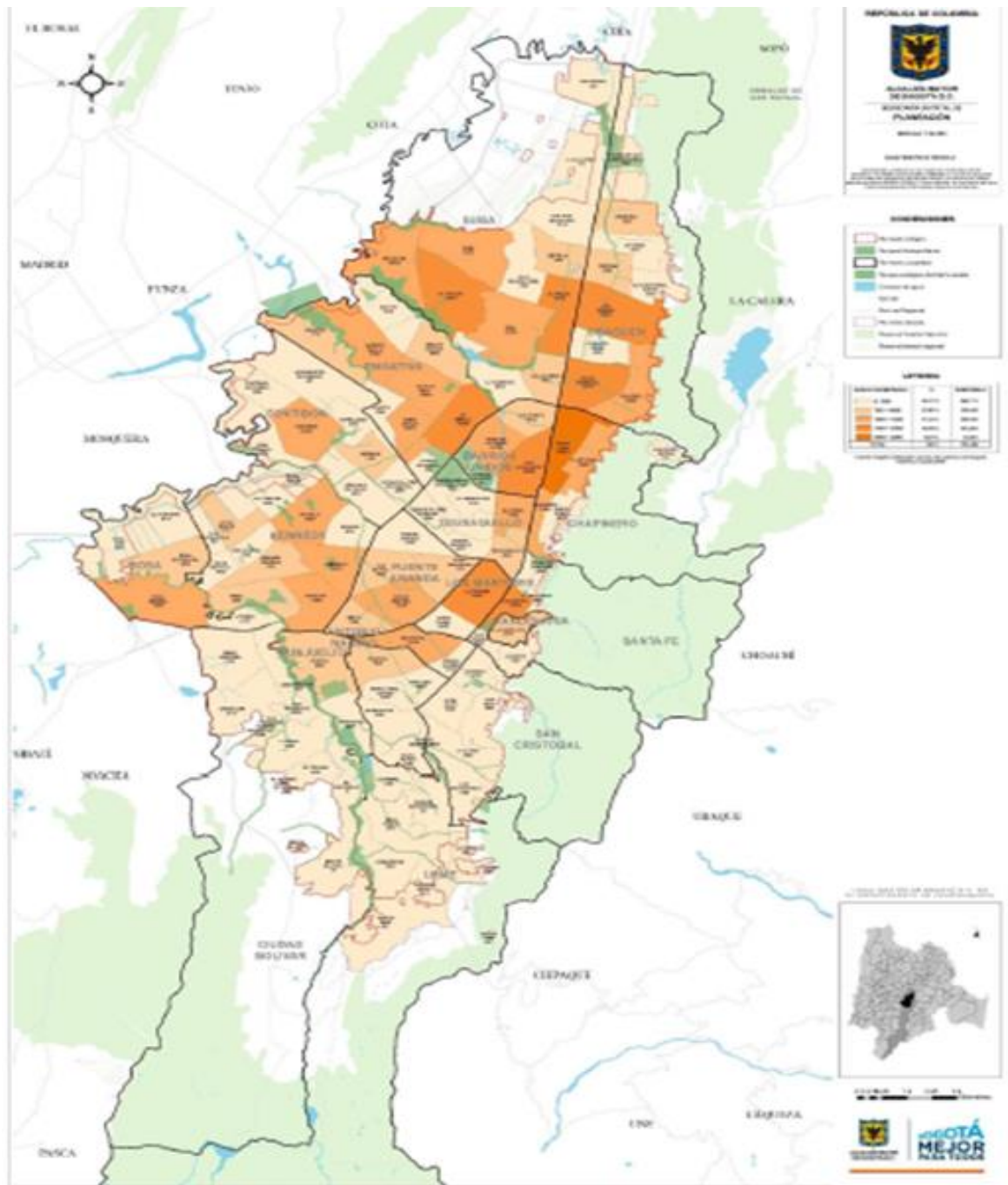
No	Grupos de Interes	Aspectos Relevantes
1	Experto Técnico	<p>1.La calidad de los medicamentos, facilidad en devoluciones, ofertas de precios, publicidad y amabilidad en la atención.</p> <p>2. En cuanto al concepto que se tiene de las droguerías tipo Market, se considera como droguerías con nuevas estrategias de mercado, innovadoras con un amplio surtido en medicamentos y productos farmacéuticos.</p>
2	Empresarios	<p>1.Para los empresarios consideran que los más importante que debe considerar un consumidor o cliente a la hora de compra un medicamento es la seguridad y eficacia del medicamento y también el precio, por último, que los medicamentos sean de laboratorios reconocidos.</p> <p>2. el precio si es importante, pero no es el único factor determinante para atraer clientes, ya que los clientes regularmente comparan precios con distintas droguerías o distribuidores para encontrar las mejores ofertas tanto de medicamentos de venta libre como productos de cuidado personal, posterior a verificar el precio verifican la marca.</p>
3	Experto en Sostenibilidad	<p>1. Para la experta en sostenibilidad lo mas importante a tener en cuenta por parte de los consumidores son los bajos costos en los medicamentos y que puedan atender la necesidad de los clientes.</p> <p>2. Con relación a esta pregunta, lo mas importante que se debe tener en cuenta es la competitividad de los mercados, la liquidación de facturas, la administración, la contabilidad, en general estas tres características.</p>
4	Aliado Clave	<p>1. Para el aliado clave un punto de gran importancia que se debe tener en cuenta a la hora de comprar un medicamento es la seguridad del mismo, eficacia, por ultimo el tema de los precios.</p> <p>2. Hay ciertas regulaciones por parte del gobierno que limitan los precios de los medicamentos, esto limita el margen de utilidad de los distribuidores mayoristas al no poder elevar los precios de los medicamentos de forma exagerada, pero la oferta y la demanda es de gran importancia a la hora de generar utilidad.</p>
5	Clientes Potenciales	<p>1. Con relación a esta pregunta los clientes manifiestan que lo más importante que miran a la hora de comprar un medicamento son las fechas de vencimiento, que su empaque este en perfecto estado, y también el precio, igualmente la agilidad en el servicio, y para finalizar el comprar los medicamentos en sitios confiables y reconocidos es muy importante.</p> <p>2. En cuanto si se considera o no el precio como lo mas importante a la hora de comprar un medicamento, de acuerdo a lo manifestado por los clientes, algunos prefieren los medicamentos de marca sin importar el precio, por otra parte, otro cliente manifiesta que, si efectivamente el precio y la calidad del medicamento es lo mas importantes, finalmente otro cliente manifiesta que el precio no es lo más importante.</p>

Anexo D. Lienzo Modelo de Negocio Sostenible Drug Market




LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Anexo E. Mapa Dinámica Empresarial Bogotá D.C.




Fuente: Alcaldía Distrital de Bogotá D.C.

Anexo F. Encuesta Estudio Piloto de Mercado



Droguerías DrugMarket

Evaluación de Productos y Servicios Ofrecidos por Droguerías DrugMarket

reyleo77@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico *

Registrar reyleo77@gmail.com como el correo que se incluirá al enviar mi respuesta

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la aceptación de este formulario, manifiesto que he sido informado por La Droguería DrugMarket, del contenido de esta encuesta.

Si

No

Dirección de Correo Electronico

Tu respuesta _____

Edad

Elige ▼

Fuente: Google Formularios

Estrato Socioeconómico

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Género

- Masculino
- Femenino
- Otro

1. ¿Que factores tiene en cuenta a la hora de seleccionar una droguería?

- Cercania
- Precios
- Marca de Medicamentos
- Variedad de Productos
- Asesoría Personalizada
- Servicio a Domicilio
- Otro

2. ¿Qué línea de productos específicos busca normalmente en una Droguería?

- Medicamentos
- Productos farmacéuticos de cuidado personal
- Productos farmacéuticos de protección solar
- Productos farmacéuticos de cuidado de piel

3. ¿ A la hora de comprar un medicamento, que linea escoje?

- Medicamentos de Marcas Comerciales
- Medicamentos Genericos
- No se fija en ninguna de las anteriores opciones

4. ¿Cómo calificas la calidad de los productos disponibles en la Droguería **DrugMarket**, en comparación con otras opciones disponibles en el mercado?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Los medicamentos genéricos ofrecidos son de calidad equivalente a las marcas reconocidas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Esta satisfecho con la disponibilidad de los medicamentos y productos farmacéuticos ofrecidos por la droguería?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cómo calificas la amabilidad, servicio y conocimiento del personal farmacéutico para proporcionar asesoramiento sobre medicamentos y productos farmacéuticos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Considera importante que La droguería ofrezca servicios adicionales como entrega a domicilio, asesoramiento nutricional o pruebas de salud?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Los precios de los medicamentos y productos farmacéuticos, ofrecidos por la droguería son competitivos en comparación con otras farmacias?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo calificas el servicio ofrecido a través del modelo de droguería tipo Mini-market?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

9. ¿Los precios de los medicamentos y productos farmacéuticos, ofrecidos por la droguería son competitivos en comparación con otras farmacias?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo calificas el servicio ofrecido a través del modelo de droguería tipo Mini-market?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Considera necesario que la droguería ofrezca programas de fidelización o descuentos para clientes habituales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera usted que las droguerías tipo Market, son más cómodas, y ofrecen un surtido más amplio y pensado en el cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NI de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Google Formularios

13. ¿Considera de gran importancia que la droguería **DrugMarket**, ayude a la protección y conservación del medio ambiente, al dispensar medicamentos y productos farmacéuticos en bolsas de papel?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NI de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿A la hora de comprar un medicamento o producto farmacéutico, que tipo de droguería escogería para realizar su compra, droguerías tradicionales(barrio) o Mini-market (modelo ofrecido **DrugMarket**)?

- Mini-Market
- Tradicional

15. ¿Conoces la pagina Web de la Droguería www.drogueriasdrugmarket.com?

- Si
- No

16. ¿Qué consideras importante, que se podría implementar en la droguería para mejorar el servicio?

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

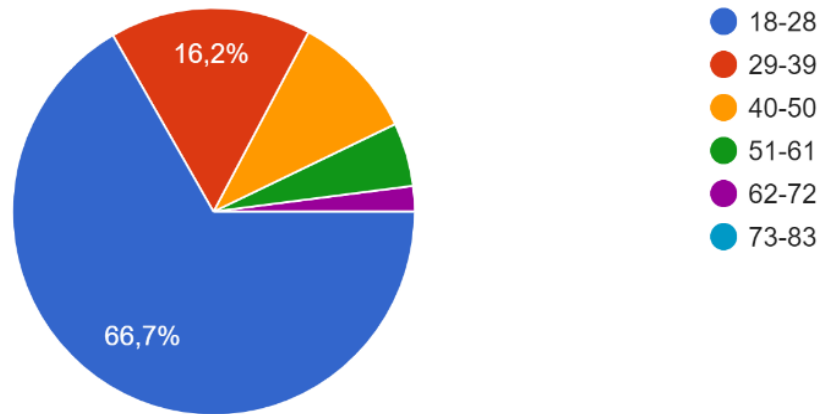
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Denunciar abuso](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

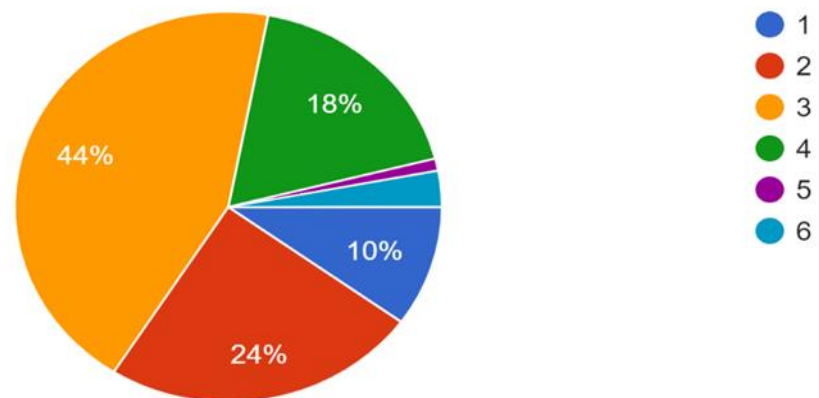
Google Formularios

Anexo G. Resultados Encuestas Estudio Piloto

Rangos de Edad del Personal Encuestado

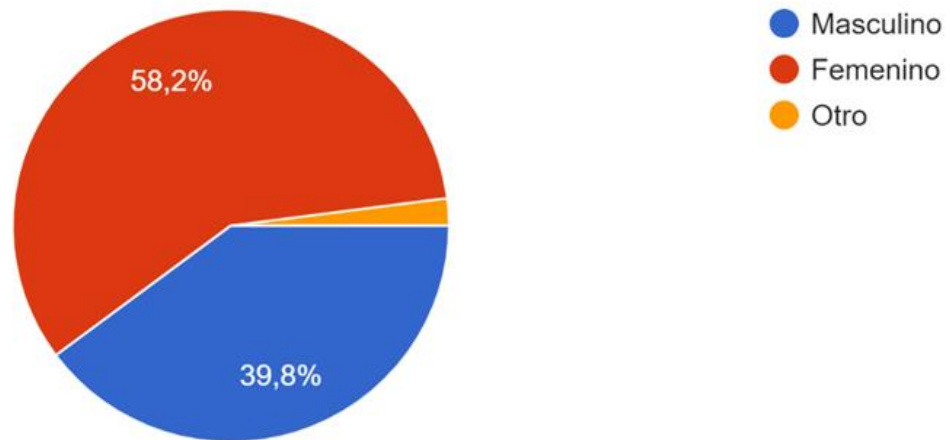


Estrato Socioeconómico



Fuente: Google Formularios

Género



Fuente: Google Formularios